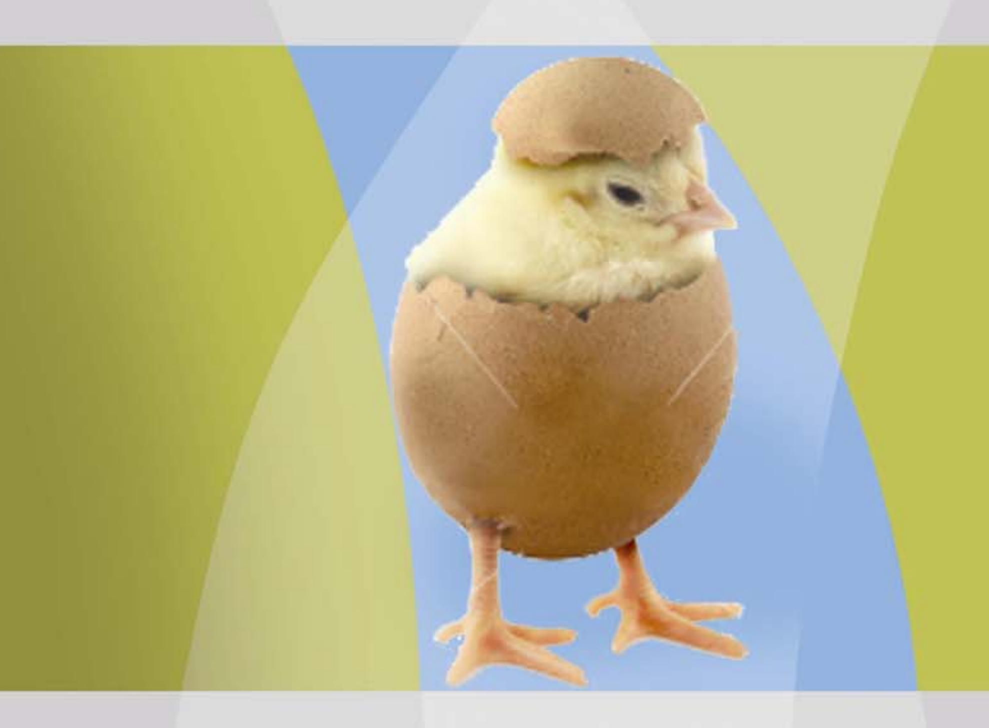


المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



تخصص إنتاج الدواجن

إدارة وتسويق الدواجن

١٦٣ دجن

طبعة ١٤٢٩ هـ

مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التنموي؛ لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته ، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " **إدارة وتسويق الدواجن** " لمتدربي تخصص "**إنتاج الدواجن**" في الكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه؛ إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

تمهيد

إعداد الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة مهنيا لسد العجز في الايدى العاملة لصناعة الدواجن يتطلب تأهيل وتدريب هذه القوى في شتى مجالات هذه الصناعة ، وتأتي المهارات الخاصة في إدارة مشاريع الدواجن وتسويق منتجاتها إحدى هذه المجالات التي سيتم تدريبك عليها .

وسيتم تركيز تدريبك على أهم المعارف والمهارات الأساسية في إدارة مزارع الدواجن وتسويق منتجاتها من قبل عملية الإنتاج وحتى يصل المنتج للمستهلك النهائي .

وقد حاولنا بهذه الحقيبة التدريبية أن نبسط محتوياتها ليسهل عليك إدراكها وإتقانها وبالتالي يمكن لك الاستفادة منها في حياتك العملية ،حيث تم تقسيم الحقيبة إلى سبع وحدات ، خصصنا الوحدات من الأولى إلى الرابعة لإدارة مزارع الدواجن ، تضمنت مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها الأساسية ،أما الوحدات من الخامسة والسادسة فخصصت لتسويق منتجات الدواجن ،تضمنت مفهوم التسويق ووظائفه وقنواته الرئيسة ،وختمنا الحقيبة بالوحدة السابعة والتي خصصت للبحوث التسويقية والجودة الشاملة ،شملت هذه الوحدة تحديد مفهوم بحوث التسويق ومجالاته وخطواتها التنفيذية ،وكذلك تحديد مفهوم الجودة الشاملة وأسباب وفوائد وأهداف تطبيقها والمبادئ الأساسية لتنفيذها .

هذا ونتمنى أن تحقق الحقيبة التدريبية الأهداف التي أعدت من أجلها وأن تكون عوناً لك في مسيرتك المهنية في صناعة الدواجن .

والله ولى التوفيق

مفهوم الإدارة ووظائف الإدارة المزرعية

مفهوم الإدارة ووظائف الإدارة المزرعية

١

مفهوم الإدارة ووظائف الإدارة المزرعية

الجدارة: الإلمام بمفهوم الإدارة وأهميتها والتعرف على وظائف الإدارة المزرعية.

الأهداف: في نهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادرا على أن

١- يعبر عن أهمية ومفهوم الإدارة في ثلاثة أسطر على الأقل .
٢- يعرف الإدارة المزرعية
٣- يعدد أربعاً من خصائص الإدارة المزرعية
٤- يصف المقصود بكل وظيفة من وظائف الإدارة المزرعية
٥- يدون سبع صفات للمدير الناجح في مزرعة الدواجن

مستوى الأداء المطلوب:

أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة ٨٠٪

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ٤ ساعات

الوسائل المساعدة:

√ جهاز حاسب آلي مرتبط بجهاز عرض.

√ حلقات نقاش.

متطلبات الجدارة: لا توجد

مقدمة :

اكتسبت الإدارة أهمية كبيرة في عصرنا الحاضر وذلك لأهمية تحديد ما يريده الأفراد و يرغبون في تحقيقه ونظرا للتطور السريع في القطاع العام و القطاع الخاص جعل من الضروري للعاملين في هذين القطاعين أن يكون لديهم بعض المعارف في حقل الإدارة .

ومن هذا المنطلق فإننا في هذه الوحدة سنحاول توضيح تحقيق أهداف هذه الوحدة بالتطرق للمواضيع التالية .

√ مفهوم الإدارة وأهميتها
√ مفهوم الإدارة المزرعية وخصائصها
√ أهمية ووظائف الإدارة المزرعية
√ صفات المدير الناجح لمزارع الدواجن

أولا : مفهوم وأهمية الإدارة

مفهوم الإدارة The Concept Of Management

تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون لتحديد مفهوم الإدارة والذين عملوا على إيضاح هذا المفهوم حيث إنه ليس هناك أي تناقض بينها ، وإنما تناول كل تعريف ما يتفق مع أهداف المعرف وفلسفته. ومن هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر.

١. تعريف العالم فردريك تايلور Fredrik Taylor (الإدارة هي المحدد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق)
٢. تعريف العالم ديموك Dimock(معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب أن تتعامل معها)
٣. تعريف العالمين كونتز واودرونال Koontz & O'Dronnell (الإدارة بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين)

ويمكن تعريف الإدارة بصورة أكثر عمومية فنقول (الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة)

ومن الجدير بالذكر أن تعريف الإدارة ينطبق على جميع القطاعات سواء كانت حكومية أو خاصة (شركات أو مؤسسات) أو خيرية دينية .... إلخ



شكل (١)
الإدارة تحتاج إلى التفكير بجميع عناصرها

أهمية الإدارة The Important Of Management

تكمن أهمية الإدارة بأنها أبرز المؤشرات التي يمكن عن طريقها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية حيث يعتمد ذلك على قدرة الجهاز الإداري لهذه المجتمعات في استغلال الموارد البشرية والثروات الطبيعية أمثل استغلال لتحقيق النمو والرخاء والتقدم، فكثيراً من المجتمعات فقيرة في مواردها المالية والطبيعية واستطاعت أن تعوض ذلك بالإدارة الجيدة وتصبح من مصاف المجتمعات المتقدمة (اليابان مثلا) وعكس ذلك هناك مجتمعات أهملت عنصر الإدارة رغم توفر كافة الموارد البشرية والمالية والثروات الطبيعية فهي لا تزال ضمن مجموعة الدول النامية أو المتخلفة (المجتمعات العربية) .

وكما ينطبق ذلك على الدول فهو حتما ينطبق على الفرد والمنظمة حيث يمكن أن نقول أن الإدارة عنصراً مهماً للجميع... ويمكن توضيح هذه الأهمية في العناصر التالية باختصار .

١. الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته والرقابة.لرقابة: عمليات التخطيط، والتنظيم ، والقيادة ، والإشراف والرقابة.
٢. تعدد وكثرة المنشآت الصغيرة التي تحتاج إلى إدارة ذات كفاءة عالية لاتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الهدف من تواجدها .
٣. التقدم والتطور المستمر في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات جعل أمر الاهتمام بالإدارة ضرورة قصوى من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة للخروج من دائرة التخلف واللحاق بركب الدول المتقدمة .
٤. ظهور وحدات إنتاجية لا يرغب ملاكها في إدارتها ،أدى إلى أهمية ظهور إداريين لإدارة هذه الوحدات وهذا زاد الاهتمام في الإدارة بهذه المجتمعات .
٥. أهمية وضرورة وجود الإدارة الجيدة في العصر الحالي وذلك لصعوبة المنافسة في الأسواق العالمية التي تحتاج التجديد والتطوير والابتكار من خلال الإدارة لطرق الإنتاج والتسويق.

ثانيا - الإدارة المزرعية
Farm Management

مقدمة :

الإدارة المزرعية هي أحد فروع علم الإدارة والذي يهتم في جانب الإنتاج الزراعي حيث اهتم عدد كبير من العلماء وخصوصا الألمان والأمريكان والإنجليز في نشر الأبحاث والكتب عن الإدارة المزرعية في أوائل القرن التاسع عشر وفي العالم العربي بدأ المصريون بدراسة الإدارة المزرعية كعلم مستقل بعد الحرب العالمية الثانية خصوصا بعد تطور علم الاقتصاد .

مفهوم الإدارة المزرعية :

لا تختلف الإدارة المزرعية عن المفهوم العام للإدارة حيث يمكن توضيح مفهوم الإدارة المزرعية بأنها العلم النظري والتطبيقي الذي يبحث في التنسيق بين عوامل الإنتاج (الأرض ، والعمل ، ورأس المال) باستعمال وظائف الإدارة الرئيسة حتى يمكن التوصل للهدف المنشود بأقصى كفاءة وكفاية ممكنة .

ولتوضيح المفهوم العام للإدارة المزرعية لابد من توضيح أن الإدارة في المجال الزراعي يكتنفها بعض **الخصائص الطبيعية والاجتماعية** والتي تميزها عن غيرها في المجالات الأخرى والتي من أهمها :

١. تتعامل الإدارة مع منتجات حية سواء نباتية أو حيوانية .
٢. موسمية الإنتاج .
٣. التأثر بالعوامل الطبيعية (المناخ)
٤. الآفات والأمراض .
٥. ارتفاع قيمة التكاليف الثابتة .
٦. طول فترة الإنتاج .



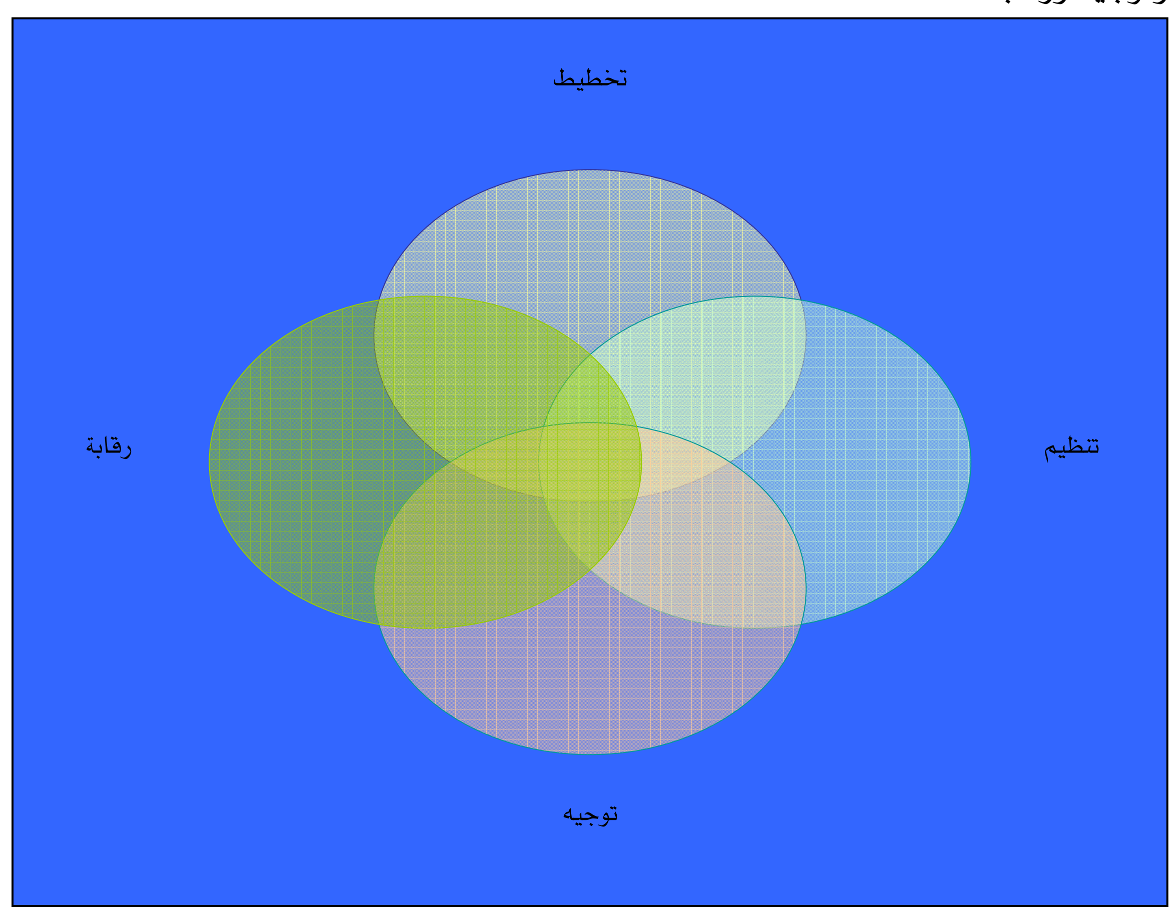
شكل (٢)
الخصائص الطبيعية والاجتماعية للإدارة الزراعية

أهمية الإدارة المزرعية

كفاءة عنصر الإدارة المزرعية له أهمية كبيرة بالنسبة لكفاءة الإنتاج الزراعي مما يستوجب تزويد مدير المزرعة بكافة المعلومات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية بهدف استغلال الموارد الأرضية والرأسمالية استغلالا اقتصاديا ، حيث إن الإدارة المزرعية مسؤولة عن توجيه عنصر العمل بحيث تحصل منه على أقصى كفاءة إنتاجية . فهي إذاً تتوسط بين استخدام عنصر الأرض ورأس مال من ناحية وعنصر العمل من ناحية أخرى لزيادة الكفاءة الإنتاجية لهذا العنصر ، وبالتالي تحسين وزيادة الإنتاج الزراعي والذي يعتبر أحد روافد الإنتاج والنمو في الدول .

وظائف الإدارة المزرعية :

حيث إن الإدارة المزرعية أحد فروع الإدارة العامة فإن وظائفها لا تختلف كثيرا عن وظائف الإدارة الا بما ذكرناها سابقا عن سمات الإدارة المزرعية لذلك فإن الإدارة عبارة عن عملية تتكون من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .



شكل (٣)
وظائف الإدارة المز رعية

- **التخطيط Planning**

تتضمن هذه الوظيفة على جمع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتقرر الاستراتيجية والقواعد والإجراءات والبرامج والموازنات التقديرية اللازمة التي يجب أن تتبعها المنشأة . وسيتم التطرق بالتفصيل لهذا العنصر في الوحدة الثانية إن شاء الله .

- **التنظيم Organization**

عملية ضرورية تربط بين وظائف المنشأة والعناصر الإنتاجية العاملة فيه بنسب صحيحة من أجل تحقيق الهدف الأسمى للمنشأة (المشروع) وسيتم التطرق بالتفصيل لهذا العنصر في الوحدة الثالثة .

- **التوجيه - (القيادة) Motivation – Direction Leadership**

من المعروف أن التخطيط والتنظيم يعتبران من الأنشطة غير الفعالة ما لم يكن لها قيادة فعالة لذلك يمكن تعريف هذا العنصر بأنه قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة .

وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون عدة **مهارات أهمها** :

١. القيادة .
٢. التحفيز .
٣. الاتصالات .
٤. اتخاذ القرار

- الرقابة **Controlling**

وهي قياس الأداء لتصحيحه من أجل التأكد أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح . كما أن الرقابة الحقيقية هي تلك التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة ومنعها قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقا للمعايير المقررة .

وسيتم التطرق أكثر في الوحدة الرابعة لهذا العنصر .

الملخص العام للوحدة

الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج باستعمال وظائفها المختلفة حتى يمكن الوصول للهدف النهائي المطلوب تحقيقة ،وتعتبر الإدارة مؤشراً للتمييز بين الدول المتقدمة والنامية بما لها من أهمية .

وتعتبر الإدارة المزرعية فرعا من الإدارة العامة تهتم بجانب الإنتاج الزراعي والذى يتميز بصفات تميزه عن باقي أنواع الإدارات الأخرى ،وتطبق الإدارة المزرعية نفس وظائف الإدارة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه ، والرقابة .



شكل (٤)
من أهم صفات المنتجات الزراعية موسمية الإنتاج

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار

١- ماسبب ضرورة أن يلم العاملون بالقطاع العام والخاص بالمعارف والمهارات الإدارية؟

ج ـ

....

٢- عرف الإدارة بشكل عام .

ج ـ ....

....

٣- هات عنصراً من عناصر أهمية الإدارة

ج ـ ....

٤- ما أبرز خصائص الإدارة المزرعية؟

....

....

٥- ارسم شكلا يوضح ترابط وظائف الإدارة المزرعية

....

....

....

أكمل الفراغات التالية بجمل مناسبة .

١- عرف أحد العلماء الإدارة بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق ....

٢- هناك بعض الدول الفقيرة في مواردها الطبيعية مثل ....استطاعات أن تعوض ذلك في .... وتصبح في مصاف الدول المتقدمة.

٣- ....هي أحد فروع علم الإدارة .

٤- تتضمن وظيفة التخطيط في الإدارة المزرعية

....

٥- من أهم صفات المدير الناجح في إدارة مزارع الدواجن

أ- ....

ب- .... ج- ....

حل التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول

١- ماسبب ضرورة أن يلم العاملون بالقطاع العام والخاص بالمعارف والمهارات الإدارية؟

ج) التقدم والتطور السريع في القطاع الإداري العام والخاص

٢- عرف الإدارة بشكل عام .

ج _ الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب وبأقصى كفاية ممكنة

٣- هات عنصراً من عناصر أهمية الإدارة

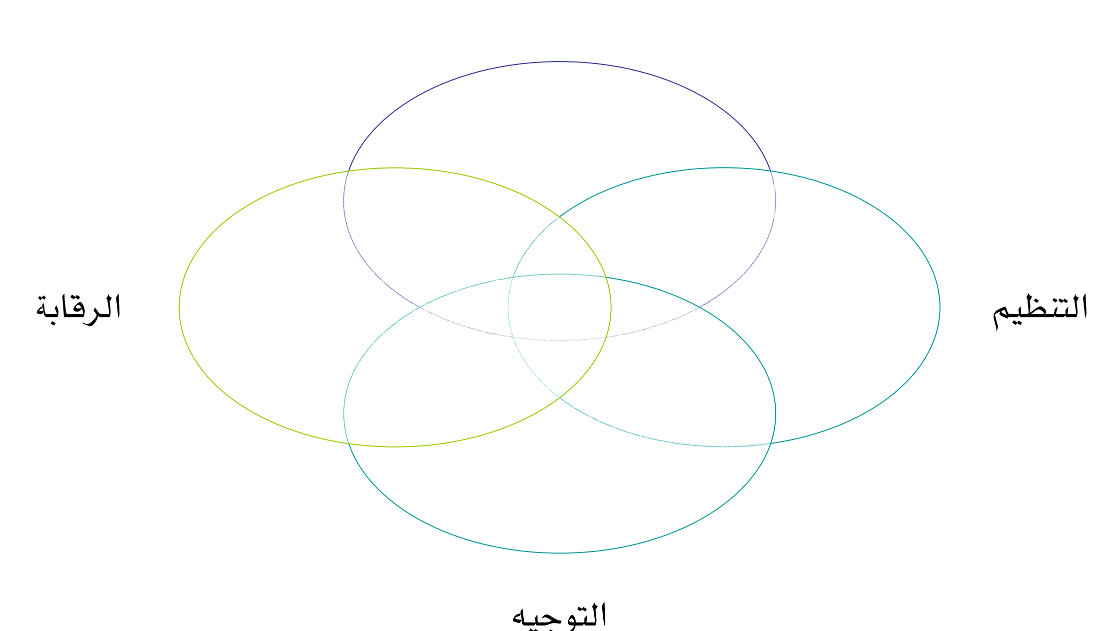
ج - الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته وذلك من خلال ممارسة عمليات التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والإشراف والرقابة .

٤- ما أبرز خصائص الإدارة المزرعية؟

التعامل مع منتجات حية ، وموسمية الإنتاج، والتأثر بالعوامل الطبيعية ، وارتفاع قيمة التكاليف الثابته

٥- ارسم شكلا يوضح ترابط وظائف الإدارة المزرعية.





جواب السؤال الثاني:

اكمل الفراغات التالية بجمل مناسبة:

١- عرف أحد العلماء الإدارة بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين

٢- هناك بعض الدول الفقيرة في مواردها الطبيعية مثل اليابان استطاعات أن تعوض ذلك في بالإدارة الجيده وتصبح في مصاف الدول المتقدمة.

٣- الإدرة المزرعية هي أحد فروع علم الإدارة .

٤- تتضمن وظيفة التخطيط في الإدارة المزرعية جمع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتقرر الإستراتيجية والقواعد والإجراءات والبرامج والموازنات التقديرية اللازمة التي يجب تتبعها المنشأة

٥- من أهم صفات المدير الناجح في إدارة مزارع الدواجن

أ- مقدرته على اختبار العاملين المتقنين للأعمال الموكلة لهم .

ب - لديه القدرة في توصيل ما يجب أن يعملوه .

ت - لديه القدرة في إعطائهم الصلاحيات بالعمل .

إدارة وتسويق الدواجن

الوظائف الإدارية(التخطيط)

اسم الوحدة: الوظائف الإدارية(التخطيط)

الجدارة: الإلمام بوظيفة التخطيط كأحد وظائف الإدارة.

الأهداف: في نهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادر على أن

١- يحدد مفهوم التخطيط بشكل عام
٢- يذكر أربعاً من فوائد التخطيط على الأقل
٣- يشرح أنواع التخطيط على الأقل في أربعة أسطر
٤- يحدد المقصود بالتخطيط حسب الفترة الزمنية
٥- يحدد المقصود بالتخطيط حسب المستوى الإداري
٦- يذكر جميع عناصر التخطيط
٧- يرتب مراحل التخطيط.
٨- يعطي أمثلة واقعية على أهداف التخطيط في مشاريع الدواجن.
٩- يصمم خطة مصغرة لمشروع صغير.

مستوى الأداء المطلوب: أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة لا تقل عن ٧٥٪

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة :ساعتان

الوسائل المساعدة:

√ جهاز عرض بمساعدة لحاسب الآلي
√ حلقات نقاش وأسئلة

متطلبات الجدارة :

الإلمام بمفهوم وأهمية الإدارة بشكل عام كما تم عرضه في الوحدة السابقة

مقدمة

عندما تقرر القيام برحلة برية لمدة يومين مثلا مع أصدقائك فإنك حتما ستتبع بعض الخطوات المهمة قبل بدء الرحلة ومنها.

تحديد موعد الرحلة.

- تحديد مكان التجمع للانطلاق.
- تحديد عدد ونوع السيارات .
- تحديد موقع الرحلة
- تحديد مستلزمات الرحلة (أدوات طبخ ،وخيام ....)
- تحديد الميزانية التقديرية اللازمة لإتمام الرحلة.

هذه الاستعدادات والخطوات هي ما نسميها التخطيط، وكل ما كان التخطيط المسبق سليما وفاعلا ساعد على نجاح الرحلة(وهو مثالنا السابق) وتحقيق أهدافها والغرض من القيام بها.

والتخطيط كما أنه يتم على مستوى الأفراد فإنه يتم كذلك على مستوى الدولة والمنشآت الصغيرة والكبيرة ،وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة أو زادت عملياتها وعظمت مسؤولياتها وتعددت أنشطتها.

وفي هذه الوحدة سنقوم بتحقيق أهداف وحدة التخطيط بالتطرق والشرح للمحتويات التالية

- √ مفهوم التخطيط وأهميته
- √ أنواع التخطيط
- √ عناصر التخطيط
- √ خطوات التخطيط

أولا مفهوم التخطيط وأهميته

مفهوم التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أية وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى فمن خلالها يتم وضع الأهداف وصنع القرارات والتفكير في المستقبل .

وهناك عدة تعريفات للتخطيط فمن العلماء من يعرفه بأنه التحديد مقدما لما يجب أن تتجزه المنشأة وطريقة تحديد الأهداف . ومنهم من يعرفه بأنه تحديد للأهداف العامة والأهداف التفصيلية للإدارات المختلفة للمنشأة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف .

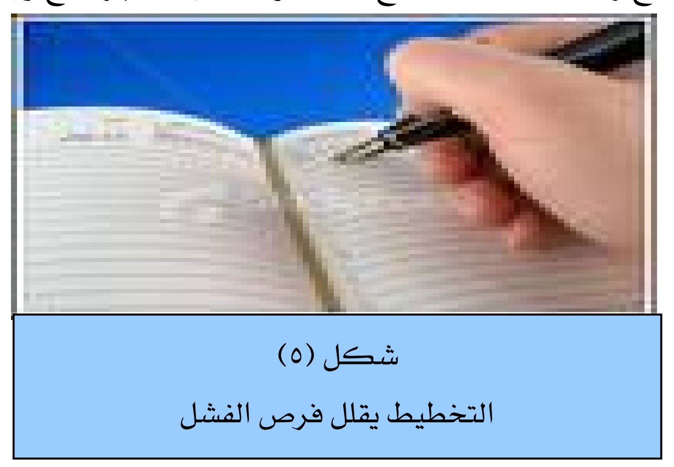
وأيا كانت التعريفات فإن التخطيط يتميز بالخصائص التالية .

١. مستقبلي .
٢. توقعي .
٣. يعتمد على القرارات والإجراءات لتحديد التصرفات المستقبلية .
٤. يركز على الأهداف المطلوب تحقيقها .
٥. عملية مستمرة

أهمية التخطيط

يعتبر التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم لأن العمل دون خطة يكون عملا ارتجاليا قد ينجح وقد يتعثر ويبقى مجال الصدف مفتوحاً ويمكن ذكر عدة فوائد لعملية التخطيط أهمها أنه :

١. يساعد في التشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات المستقبلية والتي قد تعترض العمل .
٢. يساعد في الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات .
٣. يحدد إطار العمل العام وبالتالي يستطيع كل فرد في المنشأة معرفة المطلوب منه انجازه .
٤. يساعد في إيجاد مقاييس الأداء والتي عن طريقها يمكن مراقبة الانحرافات وتصحيحها .
٥. يساعد كثيرا في ترشيد النفقات .
٦. يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وإنهائه .



شكل (٥)
التخطيط يقلل فرص الفشل

ثانيا : أنواع التخطيط

يأخذ التخطيط أشكالا وتقسيمات مختلفة حيث تتعدد هذه الأشكال والأنواع حسب الأساس الذي يعتمد عليه كل تقسيم . وسنقتصر في هذا الحديث على نوعين هما :

١. التخطيط حسب الفترة الزمنية .
٢. التخطيط حسب المستوى الإداري .

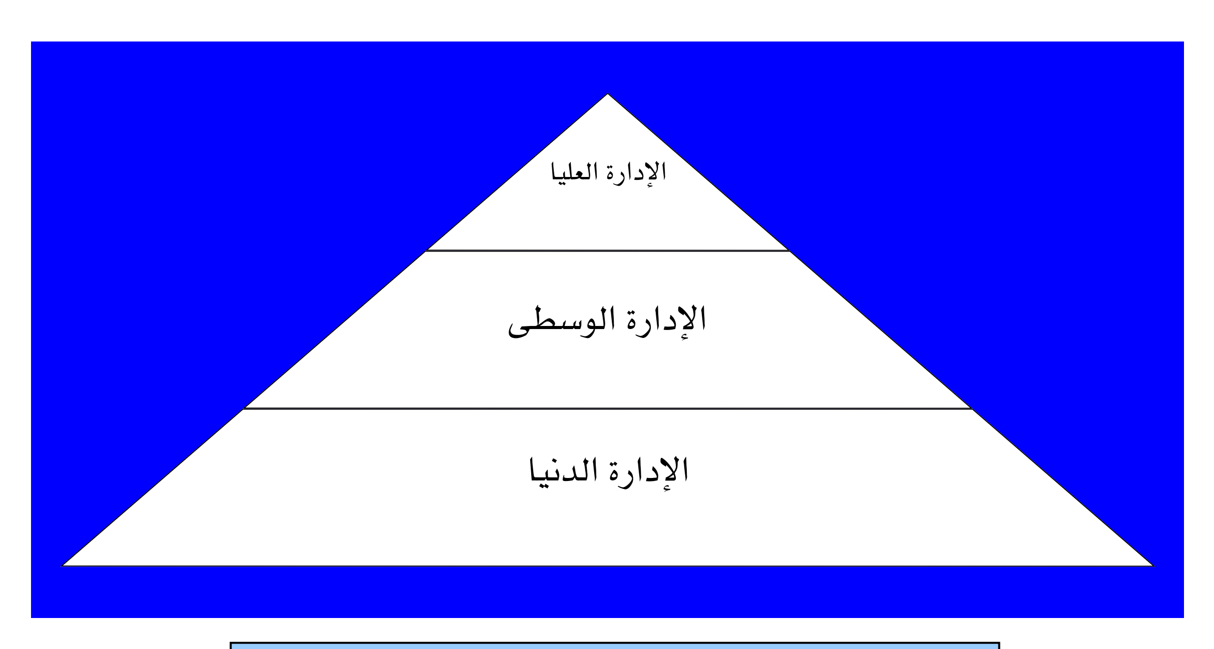
أولا : التخطيط حسب الفترة الزمنية Planning By Time

يمكن أن تقوم المنشأة بالتخطيط حسب فترات زمنية مختلفة تخدم أهدافها التي تسعى لتحقيقها حيث يمكن أن يأخذ التقسيم الأشكال التالية ، التخطيط طويل الأجل ، والتخطيط متوسط الأجل والتخطيط قصير الأجل

١. **التخطيط طويل المدى** Long – Range Plane وهي خطط بعيدة المدى تتراوح مدتها من ثلاث سنوات فأكثر وهي عادة تحتاج إلى كثير من المعلومات والدراسات والتنبؤات وتهدف هذه الخطط إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه .
٢. **التخطيط متوسط المدى** Intermediate Planes وهي خطط تتراوح بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات وهي تتألف من تقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام مثل خطة الإدارة المالية ، وخطة إدارة التسويق ، وخطة إدارة الإنتاج .... إلخ .
٣. **التخطيط قصير المدى** Short – Range plans وهي خطط موضوعة لمدة لا تزيد عن سنة . فالتخطيط قصير الأجل متجدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل ويعتبر أكثر دقة من الخطط المتوسطة .

ثانيا : التقسيم حسب المستوى الإداري .

حيث يمكن تقسيم أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري إلى ثلاثة مستويات إدارية وهي التخطيط على مستوى الإدارة العليا ، ومستوي الإدارة الوسطى ـ ومستوى الإدارة الدنيا .
كما هو موضح بالشكل رقم (٦) .



شكل (٦)
التخطيط حسب المستوى الإداري

١. **التخطيط على مستوى الإدارة العليا** Top Level Plans وهذا المستوى يمثله عادة مجلس إدارة المنشأة أو رئيس مجلس الإدارة أو مديرو العموم حيث غالبا ما تضع هذه الإدارات الخطط طويلة المدى مثل بناء الاستراتيجيات العامة للمنشأة ، وتأهيل الكفاءات البشرية المستقبلية ، وتحديد رسالة المنشأة وهيكلها الإداري والمالي .
٢. **التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى** Middle Level Plans وهذا المستوى يمثله عادة مساعدو المديرين ورؤساء الأقسام ومديرو الإدارات الفرعية . ويتصف هذا التخطيط بأنه أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي ويغطي فترة زمنية متوسطة حيث يتم فيه تحديد الخطوات الرئيسة الواجب اتخاذها من قبل الإدارات والأقسام .
٣. **التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا** Lower Level Plans ويمثل هذا المستوى المشرفون رؤساء الشعب والعمال وغالبا ما يكون طبيعة هذا التخطيط تشغيلية ويتم خلال فترة زمنية قصيرة .

المستوى الإداري	نوع الخطة	المدي الزمني للخطة
الإدارة العليا مجلس الإدارة رئيس المجلس المدير العام مديرو الإدارات العامة	الخطة الإستراتيجية	خطة طويلة المدى
الإدارة الوسطي - مديرو الأقسام - مساعدو المديرين	الخطة التكتيكية	خطة متوسطة المدى
الإدارة الدنيا - المشرفون - رؤساء الشعب - رؤساء فرق العمل	الخطة التشغيلية	خطة قصيرة المدى

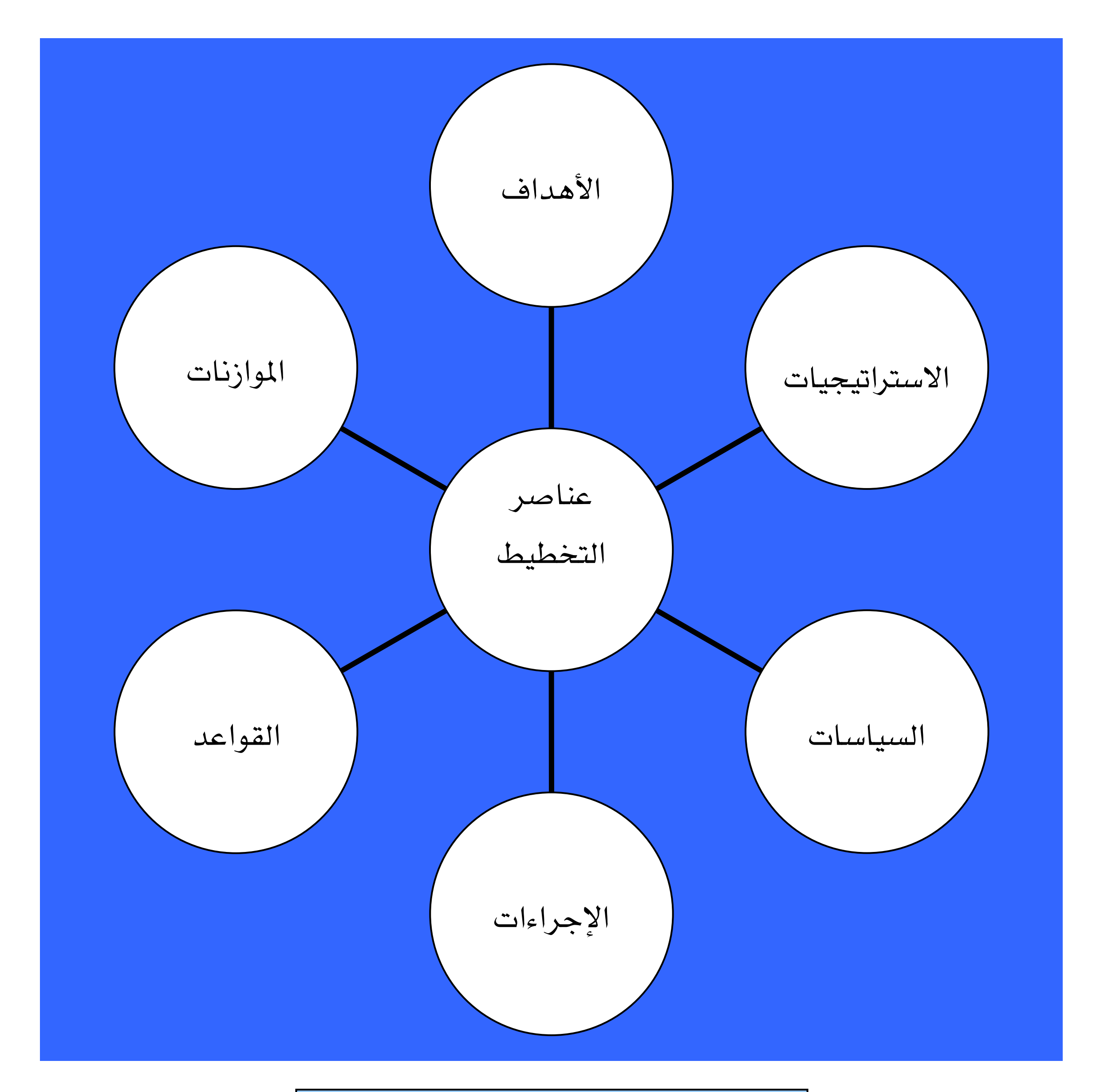
شكل (٧)
أنواع التخطيط حسب المستوى الإداري والفترة الزمنية

ثالثا عناصر التخطيط

Elements Of Planning

تعتبر عناصر التخطيط الأركان التي يرتكز عليها التخطيط (شكل ٨) وهي

١. الأهداف .
٢. الاستراتيجيات .
٣. السياسات .
٤. الإجراءات .
٥. القواعد .
٦. الموازنات .



شكل (٨)
أركان التخطيط

أولا : الأهداف Objectives

تعرف الأهداف بأنها الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل . والأهداف منوعة منها تحقيق الربح أو تقليل التكاليف أو تحقيق هدف اجتماعي ، ولابد من التفريق بين الأهداف الأساسية والفرعية . والأهداف هي اللبنة الأساسية التي يقوم عليها التخطيط ويتحدد على ضوئها باقي العناصر الأخرى كالسياسات والإجراءات والقواعد كما أن للأهداف شروطاً يجب مراعاتها عند صياغتها منها :

١. أن تكون واضحة ومحددة لجميع العاملين والمسؤولين عن التنفيذ .
٢. أن تكون مشروعة غير مخالفة للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد .
٣. أن تكون واقعية يمكن تحقيقها في حدود الإمكانات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد .
٤. أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها .



شكل (٩)
تحديد الهدف بوضوح يحقق الإنجاز

أمثلة على أهداف بعض شركات إنتاج الدواجن :

١. الحصول على ٣٠ ٪ من الحجم الإجمالي لسوق بيض التفقيس، و ١٧ ٪ من الحجم الإجمالي لسوق ألصوص عمر يوم .
٢. استكمال الهيكل التنظيمي للشركة وملء الشواغر اللازمة .
٣. استكمال وضع الخطط لمشروع الدواجن (تربية دجاج لاحم ، وإنشاء مسلخ) وإيجاد مصادر التمويل .
٤. إنتاج ٢٩ مليون بيضة تفريخ (الأمات)
٥. إنتاج ١٨,٦ مليون صوص (الفقاسة)
٦. إنتاج ١٧ مليون طائر (التسمين)

ثانيا : السياسات Policies

هي دليل شفوي أو مكتوب أو معروف ضمنيا يتم بمقتضاه وضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه في العمل الإداري، كما أنها الطرق أو السبل التي توصل إلى تحقيق الأهداف. والسياسات مشتقة من أهداف المنشأة ويتم إعدادها كجزء من عملية التخطيط .

ومثال ذلك السماح لمدير فرع المنشأة بتحديد أسعار المنتجات ما دامت هذه الأسعار ستؤدي إلى هدف زيادة الإرباح .

ومن أمثلة تطبيق السياسات أن تكون سياسة المنشاة التركيز على الجودة أو التركيز على السعر المنخفض .

وتقسم السياسات حسب أنشطة ووظائف المنشأة مثل :

١. سياسات التسويق .
٢. سياسات الإنتاج .
٣. سياسات القوى العاملة .
٤. سياسات التمويل .

ثالثا : القواعد Rules

القاعدة هي " ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات " ومن صفات القواعد والقوانين أنها تتخذ شكل أوامر أو تعليمات . كما أنها مرتبطة بجزاءات للمخالفين ومكافآت للمستحقين .



شكل (١٠)
نماذج من القواعد

ومن أمثلة القواعد في منشآت إنتاج الدواجن

- قاعدة عدم التدخين في عنابر الإنتاج
- قاعدة لبس الملابس الخاصة بالعمل

رابعاً : الإجراءات Procedures

الإجراءات هي سلسة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما وكما أن السياسة هي مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات فإن الإجراء هو مرشد للعمل والتنفيذ.

ومن الأمثلة على ذلك إجراءات منح الإجازة للعاملين في المنشأة ، وإجراءات التعيين ، وإجراءات شراء مستلزمات الإنتاج ... إلخ .

خامسا : البرامج Programs

البرامج هي مجموعة متشابكة من الأهداف والسياسات والقواعد والإجراءات وضعت خصيصا لمهمة رئيسة من أجل تحقيق هدف رئيس من أهداف المنشأة .

ويستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين ثم يبطل مفعوله ولا يستعمل مرة ثانية ومن أمثلة ذلك :

١. إعداد برنامج في منشآت الدواجن للتخلص من أمات إنتاج البيض غير الاقتصادية .
٢. برنامج التدريب للعاملين
٣. برنامج للإعلان عن منتج جديد

سادسا : الموازنة أو الميزانية التقديرية Budget

هي خطة تقوم بالتعبير عن النتائج المتوقعة بواسطة الأرقام خلال فترة زمنية محددة . وإعداد الموازنات يتطلب توزيع الموارد المالية المتاحة للمنشأة لفترة مستقبلية على الأنشطة المختلفة حسب أولويات الخطة وأهدافها وهناك عدة أنواع من الموازنات :

١. موازنة المبيعات .
٢. موازنة المصروفات .
٣. موازنة التدفقات النقدية للمنشأة .



شكل (١١) اعداد الموازنات يحتاج لعقد اجتماعات مع العاملين بالميدان

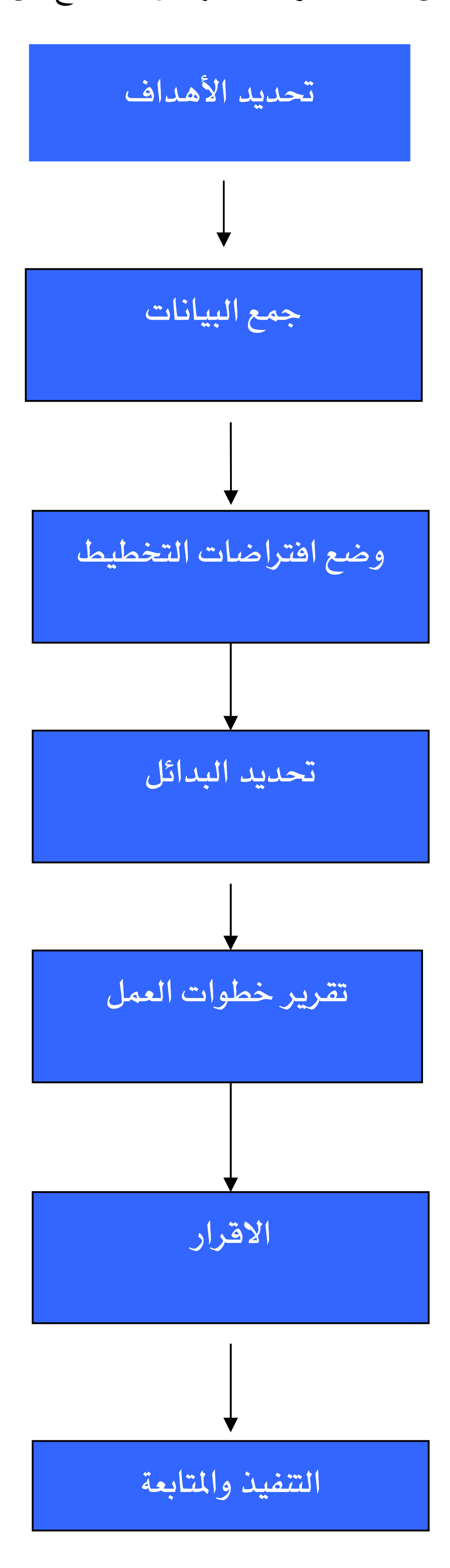
اسم المنتج	المستهدف لكل شهر						الإجمالي
	١	٢	٣	٤	٥	....	
بيض							
دجاج ١٠٠٠							
دجاج ٩٠٠							
دجاج ٧٠٠							
الخ ...							
الإجمالي							

شكل(١٢)
موازنة تخطيطية لمبيعات مشروع دواجن

وعند تحقيق الأهداف التي وضعت الميزانية التقديرية من أجلها فإنه لا لزوم للاحتفاظ بها أي إن الموازنة هي خطة وحيدة الاستعمال .

رابعا خطوات التخطيط :

تتكون عملية التخطيط من عدة خطوات (مراحل) تتضح من الشكل رقم (١٣)



الخطوة الأولى : تحديد الأهداف

وهذه الخطوة تتم بتحديد ما تريد الوصول إليه كما ذكرنا سابقا .

الخطوة الثانية : جمع المعلومات

وهي مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية عن الوضع الحاضر للمنشأة داخليا وخارجيا وتقدير الظروف والإحداث المستقبلية حيث يلزم للقيام بعملية التخطيط أن يكون لدي القائمين بها اكبر قدر من البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بالوسائل والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة .

الخطوة الثالثة : وضع الافتراضات

بعد أن تم وضع البيانات والمعلومات عن وضع المنشأة في الحاضر والمستقبل . تضع الإدارة افتراضات معينة معتمدة على ما تم جمعه من معلومات وبيانات إحصائية في المرحلة السابقة ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسة لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات ومستويات الأسعار والأجور والتكاليف ..... إلخ .

ويجب التفرقة بين عملية التنبؤ وتحديد الأهداف فالتنبؤ يمد الإدارة بالتوقعات التي يمكن أن تحدث في المستقبل أما الأهداف فهي النتائج التي ترغب الإدارة في الوصول إليها . ولتوضيح ذلك نفترض أن مشروع دواجن قد حدد هدف تحقيق رفع المبيعات بنسبة ٢٠ ٪ للعام القادم كخطوة أولى ، والخطوة الثانية تقدير أو تنبؤ بنسبة الزيادة في المبيعات للعام القادم في كل الظروف المحيطة بالمشروع . فإذا كانت نسبة الزيادة المتوقعة (التنبؤ) في المبيعات هي ١٣ ٪ فمعني ذلك أنه يجب على الإدارة بذل الجهد للتغلب على العقبات إذا أرادات أن تسد الفجوة بين نسبة الزيادة في المبيعات المتوقعة (١٣ ٪) والمبيعات المستهدفة (٢٠ ٪) .

الخطوة الرابعة : تحديد البدائل والاختيار

وفي هذه الخطوة تقوم الإدارة في فحص ودراسة الوسائل البديلة واختيار الأمثل منها لتحقيق الأهداف . فعلى سبيل المثال السابق الذي حدد فيه زيادة نسبة المبيعات إلى ٢٠ ٪ للعام القادم فهناك أكثر من بديل لتحقيق ذلك منها .

١. تكثيف عملية الإعلان عن المنتجات في الصحف والمجلات .
٢. تكثيف عملية الإعلان عن المنتجات في الإذاعة والتلفاز .
٣. البيع بسعر مخفض .
٤. استخدام أسلوب العروض المجانية .

٥. فتح أسواق جديدة .
٦. إدخال تعديلات على المنتج .
٧. تعيين موظفين جدد ذوي خبرة وكفاءة في البيع .

ويمكن وضع بدائل أخرى ولكن المهم هو عملية الاختيار بين البدائل .

ونظرا لأهمية هذه المرحلة فقد تستعين الإدارة بالحاسب الآلي وبرامج بحوث العمليات للقيام بالمفاضلة بين البدائل واختيار المناسب منها .

الخطوة الخامسة : تقرير خطوات العمل

وهذه تعني سبل التطبيق للبديل الأمثل الذي تم اختياره ، وتتضمن تحديد الإجراءات التي تتطلبها خطوات العمل وتحديد المسؤولية في كل خطوة .

فعلى سبيل مثالنا السابق لو تم تحديد أن البيع بسعر مخفض هو البديل الأمثل فإن ذلك يتطلب إجراءات مثل:

١. تحديد نسبة التخفيض .
٢. تحديد نسبة التخفيض مربوطا بالكميات المباعة للعميل .
٣. المسؤول عن منح هذا التخفيض.
٤. الفئة المستهدفة لتحصل على هذا التخفيض .

الخطوة السادسة : الإقرار

أي لابد أن تقر هذه الخطة من قبل الإدارة قبل التنفيذ وهذا يعني موافقة الإدارة عليها واعتمادها للتنفيذ .

الخطوة السابعة : التنفيذ والمتابعة

وهذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة من مراحل التخطيط وهي تختص بوضع البديل الذي تم اعتماده موضع التنفيذ الفعلي وقد يتطلب التنفيذ القيام بتجزئة الخطة وبيان متطلباتها سواء كانت هذه المتطلبات مالية أو بشرية أو فنية .

أما المتابعة فإنها قد تأخذ أشكالا متعددة وأساليب مختلفة ولكنها لا تخرج عن متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات بهدف تصحيحها .

ملخص الوحدة

التخطيط في مشاريع الدواجن هو الوظيفة الأولى من الوظائف الإدارية التي يتم فيها وضع الأهداف وصنع القرارات والتفكير بالمستقبل للمشروع لكي يتحول لمشروع مبني على أسس التخطيط ،وبالتالي يكون قادر على الاستمرار والمنافسة والنمو والتطور. ففي المشاريع الرائدة يتم بناء الخطط بمشاركة كافة فئات العاملين بالمشروع من مختلف الإدارات (عليا ، ووسطى ، ودنيا) وتبنى الخطط لفترات زمنية مختلفة تبعا لمرحلة التنفيذ وتوقيتها . ولكي تحقق الخطط في مشاريع الدواجن أهدافها فإنه لابد من صياغة عناصرها بدقة والمتمثلة في (الأهداف، والاستراتيجيات ،والسياسات ،والإجراءات ،والقواعد ،والموازنات) . ولتنيفيذ الخطط على الواقع والميدان فإن ذلك يتطلب أن تمر الخطة بمراحل متدرجة ومتتابعة وهي تحديد الهدف منها ثم جمع المعلومات ،وصياغة الفروض ،وتحديد البدائل ، ثم تقرير خطوات العمل ، والاقرار والاعتماد من صاحب الصلاحية ثم التنفيذ ولا ينتهى العمل عند هذا بل تستمر عملية المراجعة والمتابعة وتعديل وتقويم اية انحرافات .

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار

١- اذكر أهم خصائص التخطيط .

....

....

٢- ما المقصود بالخطة قصيرة المدى؟

....

....

٣- عدد عناصر التخطيط.

....

....

٤- هات مثالين على أنواع الموازنات في مشاريع الدواجن .

....

....

٥- ارسم مخططاً توضح فيه خطوات (مراحل) التخطيط في مشاريع الدواجن

....

....

السؤال الثاني : أجب بصح أو خطأً أمام العبارات التالية :

١- التخطيط يساعد في الابتعاد عن الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات . (   )

٢- التخطيط على مستوى الإدارة العليا يمثله المشرفون ورؤوساء العمال . (   )

٣- مايجب القيام به ومايجب الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات هي الإجراءات والتى تعتبر عنصر من عناصر التخطيط . (   ).

٤- من أمثلة القواعد لبس الملابس الخاصة بالعمل . (   )

٥- إنتاج ١٧ مليون طائر متال لاحد أهداف مشاريع الدواجن يسعى لبناء خطة لتنفيذه (   )

حل التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول

١- اذكر أهم خصائص التخطيط.

ج- مسقبلي ،يعتمد على القرارات والإجراءات ، ويركز على الأهداف ، وعملية مستمرة

٢- ما المقصود بالخطة قصيرة المدى ؟

ج- خطط موضوعة لمدة لا تزيد عن سنة . وفي التخطيط قصير الأجل متجدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري للعمل وكيفية أدائه ومن يؤديه والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل ويعتبر أكثر دقة من الخطط المتوسطة .

٣- عدد عناصر التخطيط.

ج- الأهداف ، والاستراتيجيات ، والإجراءات ، والقواعد ، والموازنات

٤- هات مثالين على أنواع الموازنات في مشاريع الدواجن .

ج- موازنة المبيعات ، وموازنة المصروفات

٥- ارسم مخططاً توضح فيه خطوات (مراحل) التخطيط في مشاريع الدواجن

ج- ارجع للرسم شكل (١٣)

السؤال الثاني : أجب بصح أو خطأ أمام العبارات التالية :

١- التخطيط يساعد في الابتعاد الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات . (صح)

٢- التخطيط على مستوى الإدارة العليا يمثله المشرفون ورؤوساء العمال . (خطأ)

٣- ما يجب القيام به ومايجب الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات هي الإجراءات والتى تعتبر عنصراً من عناصر التخطيط . (خطأ).

٤- من أمثلة القواعد لبس الملابس الخاصة بالعمل . (صح)

٥- إنتاج ١٧ مليون طائر مثال لأحد أهداف مشاريع الدواجن يسعى لبناء خطة لتنفيذه (صح)

إدارة وتسويق الدواجن

الوظائف الإدارية (التنظيم والقرار)

اسم الوحدة: الوظائف الإدارية (التنظيم والقرار)

الجدارة: دراسة وظيفة التنظيم والقرار كأحد وظائف الإدارة.

الأهداف : في نهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً على أن:

١- يعبر عن مفهوم التنظيم في خمسة أسطر
٢- يعدد عناصر التنظيم
٣- يصف كل عنصر من عناصر التنظيم
٤- يرسم هيكلاً تنظيمياً لمزرعة دواجن.
٥- يعدد مراحل القرار في مزارع الدواجن.
٦- يصف كيف ينفذ كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار .

مستوى الأداء المطلوب : أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة لا تقل عن ٧٥٪.

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ساعتان

الوسائل المساعدة:

√ جهاز عرض بمساعدة الحاسب آلي

√ حلقات نقاش وأسئلة

متطلبات الجدارة: أن يكون المتدرب قد حقق أهداف الوحدة السابقة.

مقدمة

ظهر التنظيم مع وجود الإنسان على الأرض وبداية كفاحه لتحقيق وجوده في البقاء بهذه الحياة واستمراره، ومع تطور الحياة وكثرة تعقيداتها وتعدد المجتمعات وزيادة أعدادها ظهرت أهمية التنظيم لترتيب جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافها حيث إن التنظيم يهتم بإعداد الجهاز اللازم لتنفيذ أهداف المنشآت وذلك بتحديد الأفراد المنوط بهم تنفيذ الأعمال الإدارية والميدانية وسلطاتهم ومسؤولياتهم حسب شكل التنظيم المحدد لهذه المنشأة . وفي مشاريع الدواجن أصبح الأمر ملحا لإعداد هيكل تنظيمي للمشروع ليساعد الأفراد داخل هذا الهيكل على سرعة التفاعل والإنجاز حسب المهام والإجراءات المحددة لكل فرد لكي تستمر هذه المشاريع وتحقق أهدافها.

وترتبط بموضوع المهام دائما عملية اتخاذ القرارات والتي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت والمشاريع ، فعلى المستوى الفردي فإن الفرد يقرر اتخاذ قرارات بشكل يومي منها ما يخص حياته اليومية الشخصية ومنها ما يخص عمله ، وبشكل عام تبدأ عملية اتخاذ القرارات في مشاريع الدواجن عند حدوث شعور أو شك بوجود مشكلة وتنتهي باختيار أحد الحلول المتوفرة من البحث لحلها .

وفي هذه الوحدة سنقوم بتوضيح وشرح التنظيمات الهيكلية لمشاريع الدواجن وكذلك عملية اتخاذ القرارات فيها لتحقيق الأهداف المحددة سابقا بالتطرق للموضوعات التالية

√ مفهوم التنظيم وعناصره
√ أنواع التنظيم في مزارع الدواجن
√ مفهوم اتخاذ القرارات وأهميتها
√ مراحل اتخاذ القرار
√ أنواع القرارات في مزارع الدواجن

أولا - التنظيم
Organization

مفهومة : Definition Of Organization

يعتبر التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة ، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق . فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، كذلك يحدد ويبين العلاقات وأنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة ، كما يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد في الأجهزة المختلفة ، والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات.

وبالتالي يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصي درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة



شكل (١٣)
نموذج لأحد أشكال التنظيمات

عناصر التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ التي تحكم شكل التنظيم وهذه المبادئ اتفق عليها كثير من علماء الإدارة وأهمها.

١. وحدة الهدف:

التنظيم هنا وسيلة لتحقيق الهدف فالهدف يعتبر الرابط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري أن يقسم الهدف الرئيس إلى أهداف جزئية وفرعية وهذا يعني أن كل جزء من أجزاء التنظيم عليه أن يساهم في تحقيق الهدف العام للمنشأة .

٢. نطاق الإشراف :

يقصد بذلك عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد وهذا يختلف حسب استطاعة وإمكانية كل مدير .

٣. وحدة الأمر:

وهي أن يتلقي المرؤوسون الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد جهود العاملين .

٤. تساوي السلطة والمسؤولية:

يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة ويتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .

أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسؤولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل . لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية الملقاة على عاتق كل شخص ما .

٥. تدرج السلطة:

إن أي تنظيم يجب أن يشكل في قالب هرمي أو تدرجي توزع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات مختلفة بحيث تتدرج هذه السلطات والمسؤوليات داخل المنشأة من أعلى إلى أسفل . وبذلك يمكن تصور بناء هيكل الجهاز الإداري كالهرم الذي تتعدد طبقاته ويكون على موظفي كل طبقة أن تتلقي الأوامر من موظفي الطبقة الأعلى حتى تصل في النهاية إلى قمة الهرم والتي يمثلها الرئيس الأعلى .

٦. تفويض السلطة:

ويقصد بها أن يعهد الرئيس الإداري بجزء من سلطاته والتي يستمدها من النظام و اللوائح إلى أحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى . والتفويض وسيلة لانجاز الأعمال بطريقة أسرع ولا تعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته إذ يستطيع إلغاء التفويض أو يعدله حسب ما تقتضيه متطلبات العمل .

٧. الوظيفة:

يجب أن يتم التنظيم لأي عمل إداري على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف

٨. المرونة:

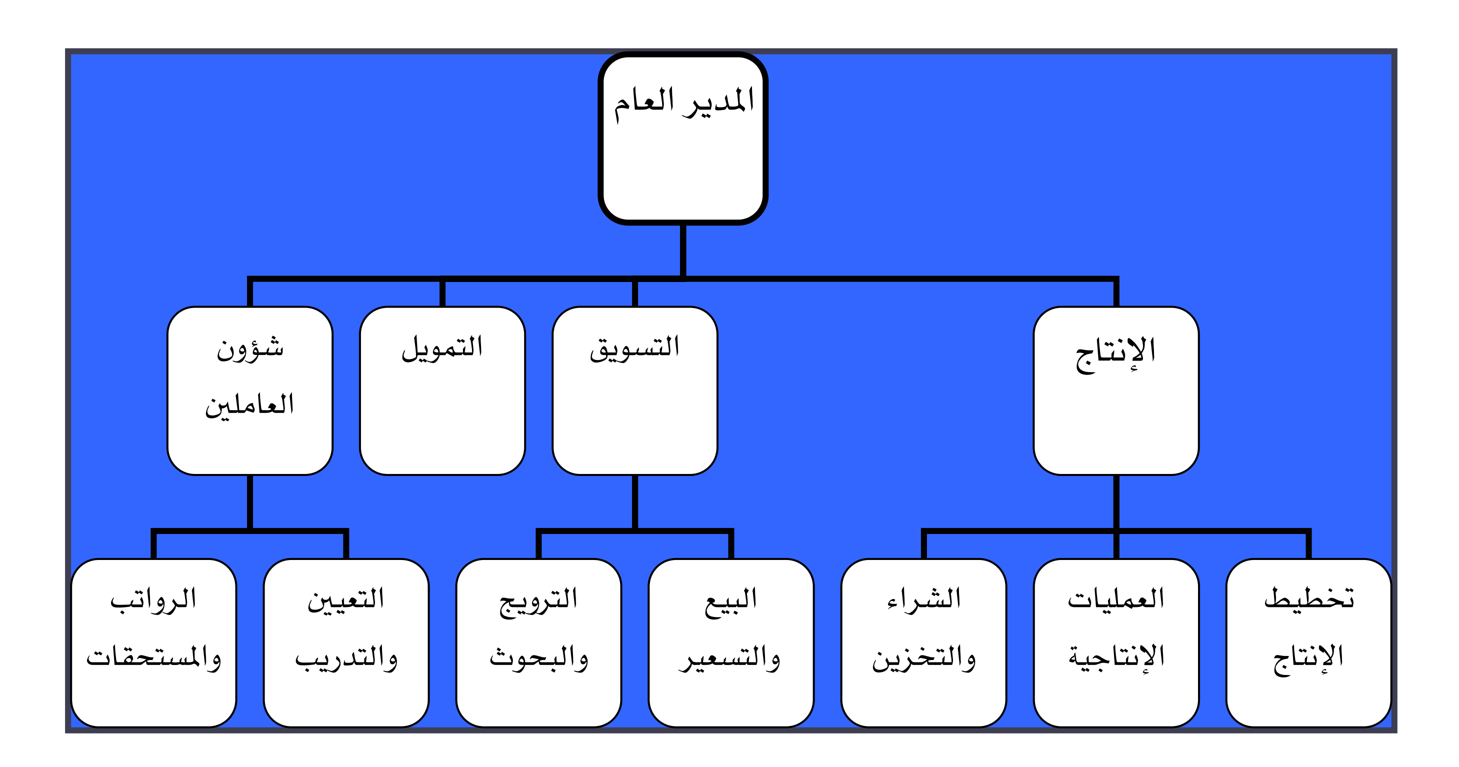
بمعنى أن يكون التنظيم مرنا مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنشأة

٩. الاتصال الجيد:

الاتصال هو عملية نقل أو تبادل الأفكار أو المعلومات للأخرىن وإشراكهم فيها بقصد تحقيق أهداف معينة .

أنواع التنظيم في مزارع الدواجن

يهتم التنظيم بإعداد الهيكل التنظيمي لمزارع الدواجن مع تحديد مختلف العلاقات بين التقسيمات المكونة له وتحديد المستويات الإدارية فيها وتوضيح صلاحية ومسؤولية كل مستوى إداري معين بصورة تضمن تحقيق الهدف الأساسي لمزرعة الدواجن . ويتم عادة عن طريق دراسة مختلف النشاطات التي يمارسها مشروع الدواجن وجمع النشاطات المتشابهة في وظائف محددة وضمن وحدات إدارية صغيرة تكون الأقسام المختلفة للمشروع وفي بعض الأحيان تجمع هذه الأقسام حسب طبيعة نشاطاتها لتكوين إدارات متخصصة . كأن توجد جميع الأقسام التي تمارس نشاط الإنتاج في إدارة متخصصة تسمي إدارة الإنتاج ..... وهكذا



شكل (١٤)
هيكل تنظيمي لمشروع دواجن

ثانيا إتخاذ القرارات
Decisions -Making

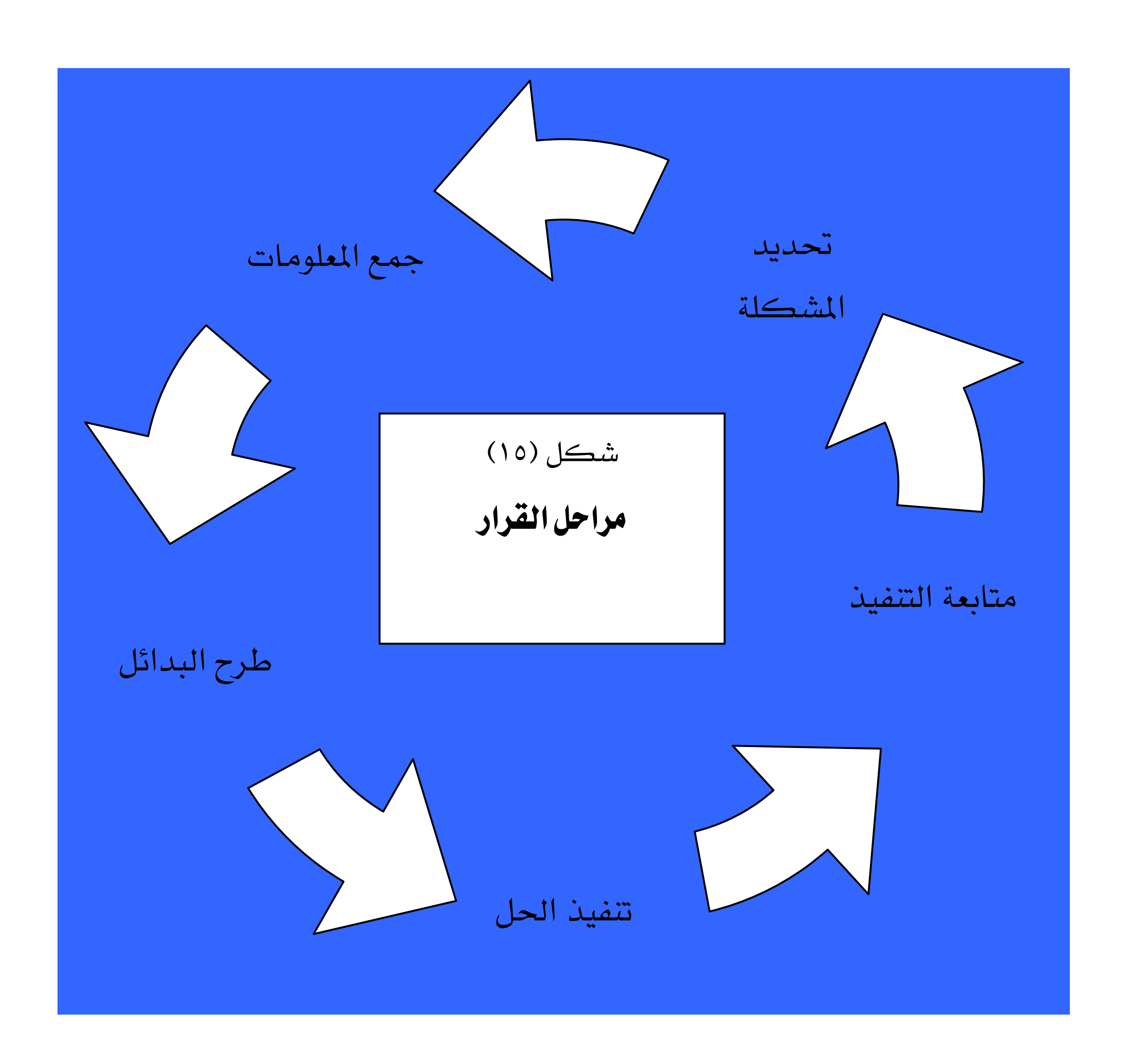
المفهوم والأهمية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم النشاطات التي تمارسها إدارة مشاريع الدواجن وتلعب دورا أساسيا في نجاح العمل الإداري وتطويره حيث تتركز في اختيار وتحديد أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

وعملية اتخاذ القرار في مزارع الدواجن هي عملية مستمرة خصوصا وأن مشاريع الدواجن تمارس نشاطاً إنتاجياً مستمراً.

مراحل القرار:

تتكون عملية اتخاذ القرار من خمس خطوات رئيسة كما هو موضح بالشكل (رقم ١٥) التالي :



أولا : تحديد المشكلة :

إن تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات اللاحقة . وهناك فرق بين الأسباب الظاهرة (الواضحة) للمشكلة وبين الأسباب الحقيقية لها فمثلا قد يشخص طبيب ارتفاع الحرارة لشخص ما على أنه مصاب بالأنفلونزا ويكتب له بعض المسكنات بينما يرجع السبب الحقيقي في ارتفاع الحرارة إلى إصابة المريض بمرض وبائي خطير . وفي هذه الحالة فإن الطبيب قد أخطأ بمعالجته للمشكلة ولم يتعرف على السبب الحقيقي ، ونفس الشيء يمكن أن يحدث للمدير في مزارع الدواجن فقد يتعرض لمشكلة ما مثل انخفاض الإنتاجية للدجاج البياض – زيادة نسبة الفاقد من البيض – أو ارتفاع نسبة المرتجعات من الدجاج اللاحم وهذه المشكلات غالبا ما تظهر بهذا الشكل كظاهرة تخفي وراءها أسباباً عديدة أدت إلى ظهور هذه المشاكل وعند التعرف على أسباب هذه المشاكل بدقة وإزالتها تختفي هذه الظواهر فعلي سبيل المثال ظاهرة زيادة نسبة المرتجعات من الدجاج اللاحم قد تكون أسبابها عدم القبول من المستهلك ، أو سوء عرض الدجاج في المحلات – أو ارتفاع أسعار البيع – أو سوء التغليف الخارجي – أو المنافسة الحادة مع شركات أخرى ...إلخ

ثانيا : جمع المعلومات والحقائق وتحليل المشكلة :

بعد تحديد المشكلة التي تواجه مزرعة الدواجن يصبح من الضروري جمع المعلومات وتحليلها كما أوضحنا سابقا في مثالنا زيادة ارتفاع المرتجعات للدجاج اللاحم في المشروع (المشكلة) في هذه الحالة فإن المهم جدا (للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة تساعدنا لاحقا في وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة) أن نراعي ما يلي :

١) أن تكون المعلومات كافية وتتناول المشكلة بشكل مباشر .
٢) تجنب المعلومات الخاطئة .
٣) تبويب وترتيب المعلومات المتوفرة .
٤) استشارة المصادر ذات العلاقة للتأكد من صحتها .
٥) استخدام المبتكرات العلمية الحديثة (برامج إحصائية عبر الحاسب الآلي مثلا) في تحليل البيانات بصورة دقيقة لضمان سرعة ودقة القرار .

ثالثا : طرح البدائل واختيار البديل المناسب

بعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات وتحليلها يتم إعداد البدائل الممكنة لحل المشكلة . حيث بعد طرح البدائل لحل المشكلة (في مثالنا السابق الحلول المطروحة للمشكلة تخفيض أسعار البيع ، أو تصميم إعلان جيد في وسائل الإعلام ، أو تحسين الغلاف الخارجي ...) يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقويم هذه البدائل للاختيار من بينها وذلك وفق معايير محددة تلبي الأهداف من وراء عملية اتخاذ القرار مع الأخذ بالاعتبار الجوانب (العوامل) التالية :

١. أن يزن الإداري أو المحلل بين الحجج المؤيدة والمضادة للبديل .
٢. أن يكون البديل أكثر تحقيقا للأهداف .
٣. أن ينظر للفوائد في الأمد القصير والطويل .
٤. أن يكون البديل واقعيا .
٥. أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة .
٦. أن يلاحظ الآثار الجانبية عند تطبيق البديل المرجح .

رابعا : تنفيذ الحل (البديل) :

بانتهاء اختيار البديل الأمثل يتوجه رجل الإدارة في مزرعة الدواجن لتبني هذا البديل ومن ثم تنفيذه . ولابد في هذه المرحلة أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم كامل الصلاحيات والمرونة التي تساعدهم في تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف خطوات (إجراءات) التنفيذ .

خامسا : متابعة تنفيذ الحل:

في هذه المرحلة يقوم مدير مزرعة الدواجن بالمتابعة والتحقق من مدى فعالية الحل في علاج المشكلة ومدى تحقيق أهدافه فإذا اتضح بأن القرار في اختيار هذا الحل كان فاعلا في علاج المشكلة فإن هذا يعني أننا وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من حل المشكلة وأن قرارنا كان سليما إلى حد كبير . وبالمقابل فإذا أثبتت المتابعة أن المشكلة لا زالت قائمة أو أنها لم تحل بشكل كامل فإن هذا يعني أن نقوم بالعودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار لنصل بعد ذلك إلى حل آخر يمكن تنفيذه ومتابعته .

أنواع القرارات في مزارع الدواجن:

ترتكز القرارات جميعها في خدمة مزرعة الدواجن وذلك لضمان عملها بالصورة المطلوبة وتحقيق الأهداف النهائية من إقامتها وهناك عدة تقسيمات وأنواع لهذه القرارات سنحاول اختصارها بالتقسيم التالي :

أولا : حسب الفترة الزمنية وهذه تشمل

١. **قرارات ذات مدى بعيد** ويتطلب تنفيذها فترة زمنية طويلة مثل قرارات بناء حظائر جديدة أو إدخال نشاط دواجني جديد ..... إلخ .
٢. **قرارات ذات مدى متوسط** وهي تتطلب فترة زمنية متوسطة لتنفيذها كأن تكون سنة كالقرارات المتعلقة بالتجهيزات الفنية ، أو تعديلات في خطوط الإنتاج ، أو قرارات المحفزات للعاملين .
٣. **قرارات ذات أمد قصير** وهي القرارات التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية قصيرة (أقل من سنة) كأن تكون أياما أو أسابيع أو شهر مثل قرارات بدء العمل ، أو تعديل ساعات العمل ، أو تكليف العمال بأعمال إضافية ، أو قرارات تخفيض الأسعار ، أو منح عروض .... إلخ .

ثانيا : حسب صفتها الوظيفية . ويمكن تقسيمها حسب التالي

١. **قرارات تخطيطية.** وهي القرارات التي ترتبط بإعداد خطة المزرعة سواء كانت هذه الخطة فصلية أو سنوية ومثالها: أجور العمال ، أو عمليات التسويق ، أو قرارات التجهيزات التقنية ، أو قرارات تنظيم العمل
٢. **القرارات التقنية .** وهي المتعلقة بتنظيم الإنتاج النهائي للدواجن وتتضمن القرارات المتعلقة بالتقنية ، والرعاية ، وعمليات الإنتاج .... إلخ .
٣. **قرارات مالية .** وهي القرارات المتعلقة بتنظيم الإيرادات والمصروفات لمشروع الدواجن وقرارات الموازنة المالية للمشروع وقرارات استمرار السيولة النقدية الضرورية لسير العمل في المشروع .
٤. **القرارات الإدارية .** وهي القرارات التي تتعلق بالجهاز الإداري لمزرعة الدواجن كتحديد الواجبات والحقوق للعاملين وتنظيم العلاقات بينهم ضمانا لوحدة الهدف وتنفيذ أعمال المزرعة المطلوبة .

ملخص الوحدة الثالثة :

في مشاريع الدواجن خصوصا الكبيرة منها لابد من وجود هيكل تنظيمي يعمل على توزيع المسؤوليات والمهام والواجبات بين كافة العاملين في المشروع بطريقة تضمن تحقيق أهداف المشروع الرئيسة ، ولبناء هذا التنظيم بشكل جيد يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاية والفأعلية، لابد أن تؤخذ بالاعتبار العناصر الرئيسة التالية في بنائه (وحدة ووضوح الهدف ، وتحديد نطاق الإشراف لكل إدارة ، ووحدة تلقى الأوامر ، ووضوح الصلاحيات ، وتدرج السلطة ، والوظيفة ، ومرونة التغيير ، وسهولة الاتصال بين وحداته) .

ويمارس العاملون في مشاريع الدواجن اتخاذ القرارات حسب المهام والصلاحيات والواجبات الممنوحة لهم طبقا للهيكل التنظيمي للمنشأة ،وتبدأ أولى خطوات اتخاذ القرار عند ملاحظة وجود مشكلة حيث يتم بعدها العمل على جمع المعلومات والبيانات عن هذه المشكلة لتكوين حلول وبدائل لحلها ليتم بعدها اختيار الحل البديل المناسب لحل المشكلة وتنفيذه مع متابعة التنفيذ حتى لا تتكرر المشكلة مرة أخرى .



شكل (١٦)
اتخاذ القرار المناسب يتطلب تفكيراً عميقاً بالمشكلة

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار

١- ما المفهوم المبسط للتنظيم؟

....

....

٢- اذكر أهم العناصر الرئيسة لبناء التنظيم في مشاريع الدواجن .

....

....

....

٣- ارسم هيكلاً تنظيمياً لمشروع دواجن .

....

....

....

....

....

٤- ما المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار في مزارع الدواجن ؟

....

....

....

....

٥- هات مثالاً لمشكلة يمكن أن تحدث في مشروع الدواجن وتحتاج لاتخاذ قرار .

....

....

....

حل التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول

١- ما المفهوم المبسط للتنظيم ؟

ج/ توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة

٢- اذكر أهم العناصر الرئيسة لبناء التنظيم في مشاريع الدواجن .

أ- وحدة الهدف
ب- نطاق الإشراف
ت- وضوح السلطة والمسؤولية
ث- تدرج السلطة
ج- الوظيفة
ح- مرونة التغيير
خ- سهولة الاتصال

٣- ارسم هيكلاً تنظيمياً لمشروع دواجن .

انظر الشكل رقم (١٤)

٤- ما المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار في مزارع الدواجن ؟

أ- تحديد المشكلة
ب- جمع المعلومات
ت- طرح البدائل
ث- تنفيذ الحل المناسب
ج- متابعة التنفيذ

٥- هات مثالاً لمشكلة يمكن أن تحدث في مشروع الدواجن وتحتاج لاتخاذ قرار .

أ) زيادة نسبة الفاقد من البيض

ب) انخفاض إنتاج البيوت من البيض

ج) ارتفاع نسبة المرتجع من الدجاج اللاحم

إدارة وتسويق الدواجن

الوظائف الإدارية(التوجيه والرقابة)

اسم الوحدة: الوظائف الإدارية(ا التوجيه ولرقابة)

الجدارة: الإلمام في الوظائف الإدارية(الرقابة و التوجيه)

الأهداف : في نهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً على أن:

١. يصوغ بشكل مبسط مفهوم التوجيه
٢. يصف كيف يكون مدير مشروع الدواجن قياديا فعالا
٣. يعدد أهم المهارات التي يحتاجها قائد التوجيه بمشروع الدواجن
٤. يعبر عن مفهوم الرقابة الإدارية في مشاريع الدواجن
٥. يرتب مراحل الرقابة في مشاريع الدواجن
٦. يسمي أهم المعايير الرقابية في مشاريع الدواجن
٧. يشرح أهم وسائل الرقابة في مشاريع الدواجن
٨. يذكر خصائص الرقابة الفعالة في مشاريع الدواجن
٩. يشارك بشكل فعال في إعداد الميزانية التقديرية

مستوى الأداء المطلوب: أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة لا تقل عن ٨٥٪

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : 5 ساعات

الوسائل المساعدة:

√ جهاز عرض بمساعدة الحاسب آلي

√ حلقات نقاش وأسئلة

متطلبات الجدارة: أن يكون المتدرب قد حقق أهداف الوحدة السابقة.

مقدمة :

في هذه الوحدة سيتم التطرق إلى وظيفتي التوجيه والرقابة كإحدى الوظائف الإدارية المهمة في مشاريع الدواجن ، والمرتبطة بشكل مباشر بالعنصر البشري والذي يعتبر أحد الموارد الرئيسة للمشروع . فالتخطيط الجيد وبناء التنظيم الأمثل في مشاريع الدواجن لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال حسب المرسوم والمخطط له لتحقيق النتائج المستهدفة . لذلك أصبح من الضروري وجود من يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج ومدى قدرة وصحة تطبيقها من العاملين ومدى حاجتهم إلى من يقوم بتوجيههم وتقويم الأداء بشكل عام حيث يتم ذلك عن طريق ممارسة الموجه (المدير) لوظيفة الرقابة للتحقق من أن كل شيء متطابق مع الخطة المقررة والتعليمات الصادرة من الجهات العليا بالإدارة .

ولفهم هذه الوحدة وتحقيق الأهداف السابق ذكرها سيتم التطرق للمواضيع التالية:

- مفهوم التوجيه وصفات المدير الناجح
- التحفيز
- مفهوم الرقابة و مراحلها في مشاريع لدواجن
- وسائل وأدوات الرقابة في مشاريع الدواجن
- خصائص الرقابة الفعالة في مشاريع الدواجن

أولا : التوجيه

Directing

مفهوم التوجيه :

نعني بالتوجية في إدرة مشاريع الدواجن ذلك العمل المستمر الذي يقوم به الشخص الإداري المسؤول أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية داخل بيوت التربية والإنتاج حيث يقوم بمتابعة جميع العاملين وتوجيههم وحل مشاكلهم وخلق التعاون والتفاعل فيما بينهم ضمانا لتحقيق الأداء الأفضل للمشروع والعاملين به، والتخطيط والتنظيم يعتبران من الأنشطة الإدارية غير الفعالة مالم يكن لها قيادة فعالة وهذه القيادة ممثلة في مدير المشروع ،حيث يمارس مدير المشروع عمليات التوجيه عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات ومتابعة تنفيذها من قبل العاملين



شكل (١٧)
التوجيه وإرشاد المرؤسين

تعريف التوجيه

يمكن لنا من خلال المفهوم السابق صياغة التعريف التالي

يقصد بالتوجيه إرشاد المرؤسين وتحريك شعورهم لاتباع التوجيهات والأوامر المؤدية لتحقيق الأهداف، وتنمية روح الفريق والقيادة وتفهم نفسية المرؤوسين .

صفات الموجه (المدير) الناجح:

ترتبط عملية نجاح مهمة التوجيه على قدرة وخبرة المدير ومدى إلمامه بظروف العمل في مزارع الدواجن ومدى توفر الصفات المساعده على إنجاح عملية التوجيه لديه والتي من أهمها :

1. مقدرته على اختبار العاملين المتقنين للأعمال الموكلة لهم .

٢. لديه القدرة على توصيل ما يجب أن يعملوه .
٣. لديه القدرة على إعطائهم الصلاحيات بالعمل .
٤. لديه القدرة على تشجيع العاملين وإعطائهم الثقة في مقدرتهم على النجاح .
٥. مكافأة المنتجين منهم .



شكل (١٨)
القائد الناجح هو موجه ناجح

بالإضافة إلى **الصفات العامة** التالية والتي منها :

١. التمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مرؤوسيه .
٢. التمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير .
٣. التمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
٤. التمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي .
٥. التمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

الشروط الواجب توافرها في عملية التوجيه :

لكي تكتمل عملية التوجيه في مشاريع الدواجن فإنه يلزم مراعاة الشروط التالية :

١- التأكد من وضوح التعليمات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوسين .
٢- أن تكون التعليمات الموجهة كاملة لا يتم التعديل عليها أو الإضافه لها بعد صدورها .
٣- أن تكون هذه التعليمات في حدود الممكن تنفيذه وفي طاقة وإمكانات المرؤوسين .
٤- يفضل دائما أن تكون التعليمات مكتوبة ويبتعد عن التعليمات الشفوية .

التحفيز Motivation

يعتبر التحفيز من أهم مهام مدير مشروع الدواجن (الموجه) وتزداد أهميتها يوما بعد يوم خاصة بعد الحاجة الماسة لها في عملية استغلال وتنمية الموارد البشرية للحصول منها على أقصى كفاءة وإنتاجية بالعمل ، وتهدف عملية التحفيز إلى غرس الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتشجع مبادرتهم الهادفة إلى تطوير العملية الإنتاجية في مشاريع الدواجن ورفع كمية الإنتاج .

ولكي تحقق عملية التحفيز الدور المطلوب منها في مشاريع الدواجن فإنه يلزم على مدير المشروع ربطها بتنفيذ خطط المشروع المعدة مسبقا .

أنواع الحوافز:

يمكن توضيح أنواع الحوافز بتقسيمها إلى:

١- حوافز مادية : وتشمل المكآفات و،زيادة الأجور والرواتب ، والمشاركة بالأرباح ، ومنح نسبة من المبيعات عند تحقيق معدل مستهدف ، والترقيات الوظيفية والإدارية ،وهذه قد تمنح على أساس الفرد أو المجموعة.

٢- حوافز معنوية: وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة بالقرارات الإدارية، والثناء والمديح المباشر، وشهادات التفوق والتميز سواء الشهرية أو السنوية.



شكل (١٩)
الحوافز تنقل العاملين إلى درجات أعلى في التنفيذ

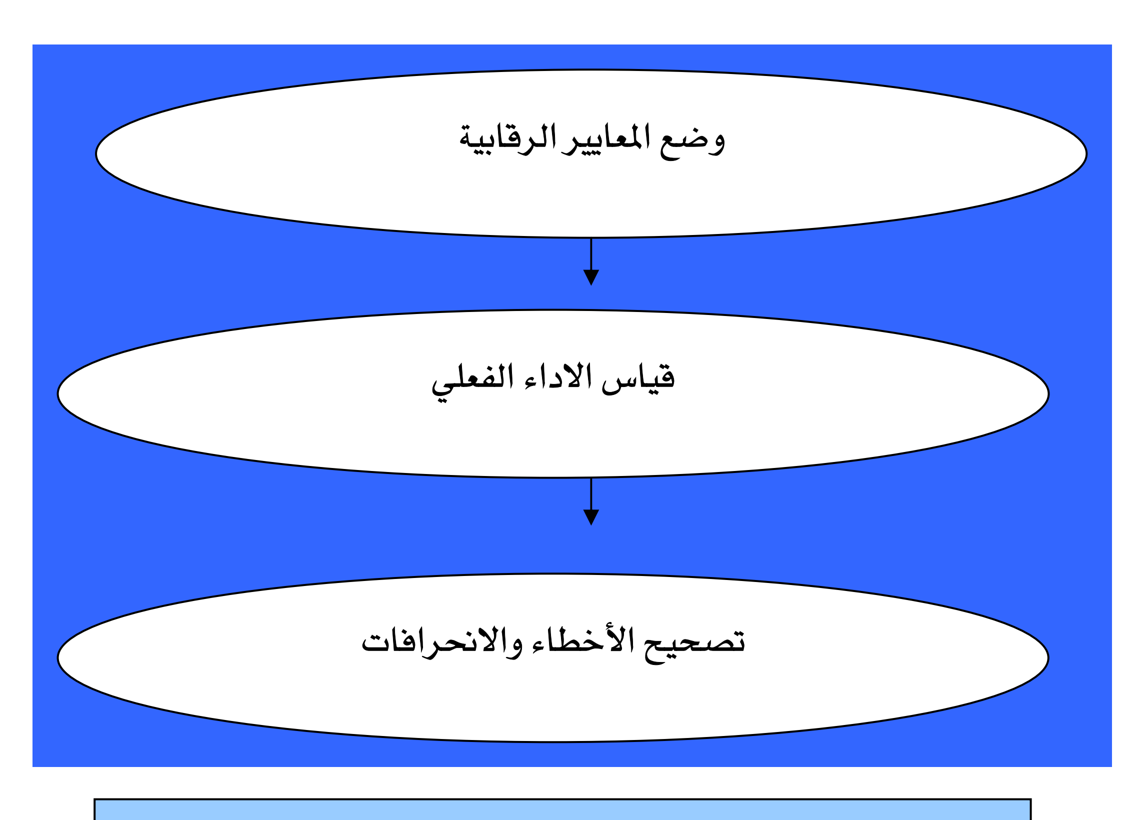
ثانيا - الرقابة
Controlling

مفهوم الرقابة

الرقابة ليست اصطيادا لأخطأ الآخرين ولكنها وسيلة لتحقيق النجاح والفأعلىة للأفراد داخل المنشاة فالرقابة تحتاجها مشاريع الدواجن للتأكد أن الخطط التي تم رسمها وإعدادها للمشروع قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت.

ويمكن تعريف الرقابة بأنها عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن .

مراحل الرقابة The Control Process



شكل (٢٠)
مراحل الرقابة

تتحقق الرقابة في مشاريع الدواجن على ثلاث مراحل شكل (٢٠) و هي:

المرحلة الأولى: وضع المعايير الرقابية Setting Standards

المعيار هو النموذج أو المستوى من الأداء المطلوب تحقيقه في المنشأة. ومن المعايير المستخدمة في مزارع الدواجن لتقييم الأداء ما يلي:

١. **معايير كمية**: وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية ويمكن قياسها رقميا بسهولة مثل

أ- قياس كمية إنتاج البيض في اليوم للبيت الواحد ، والنسب المستخدمة من الغذاء للوجبة الواحدة .

ب- معايير الوقت وقد تبين هذه المعايير الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة ومن الأمثلة على ذلك الوقت اللازم لجمع البيض ساعة مثلا ، والوقت اللازم لتنظيف الحظائر ساعة لكل حظيرة..... إلخ

ت- معايير التكلفة : توضح كمية المال الذي يصرف لأداء نشاط معين ومثال ذلك تكاليف ١ كجم من العلف مقابل مثلا ١ كجم في وزن الطائر (حي)

ث- معايير الإيراد: توضح هذه المعايير كمية الدخل التي يجب الحصول عليه من النشاط ومثال ذلك أن مبيعات البيض يجب أن تحقق ٣٠٠,٠٠٠ ريال بالشهر موزعة حسب المندوبين بالتساوي لكل مندوب ٥٠,٠٠٠ ريال .

ج- معايير الإنتاج : وتوضح المعيار الإنتاجي فمثلا إنتاج البيت رقم (١) من البيض ٣٠٠ ألف بيضة بالسنة .

ح- معيار الربحية : نسبة الربح الصافي إلى المبيعات فعلى سبيل المثال إن كان مشروع دواجن يحقق أرباحا صافية ٣٠٠ ألف ريال مقابل مبيعات ٣ مليون ريال فإن معدل الربحية يساوي ٣٠٠ مليون ريال / ٣٠٠ ألف ريال × ١٠٠

٪ ١٠

٢- **المعايير النوعية** : وهي المعايير الشخصية والتي لا يمكن التعبير عنها بالأرقام ومثال ذلك مقدار الولاء للمشروع ، والظهور بمظهر لائق أمام العملاء وهي معايير اجتهادية تختص بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنشأة المختلفة (فئة الموظفين ، وفئة المستهلكين ، وفئة الموردين) .

المرحلة الثانية : قياس الأداء الفعلي Measuring Actual Performance

في هذه الخطوة يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري وهو ما تم إعداده في المرحلة الأولى فالمعايير الرقابية التي تم وضعها في الخطوة السابقة ليس لها أية أهمية أو قيمة إذا لم يتم مقارنتها بالأداء الفعلي .فإذا حدد مثلا معيار الربحية بمقدار 15 %فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس الربحية من النشاط فمثلا إذا فرضنا أن قياس الربحية % 11 من النشاط فبمقارنة معيار الربحية مع الربحية الفعلية نجد انحرافا مقداره % 2 وهذا بدوره يلزم مدير مشروع الدواجن إجراء تصحيحيا للوضع الناتج والأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة في مزارع الدواجن مثل سجلات الإنتاج – وسجلات البيع ، والملاحظة الشخصية ..... إلخ .

المرحلة الثالثة : تصحيح الأخطاء والانحرافات (Taking Corrective Action)

وترتبط هذه المرحلة ارتباطا وثيقا بنتائج مخرجات المرحلة السابقة حيث لا تخرج عن حالتين هما :

١- **نتيجة إيجابية :** أي إن الانحرافات قد أظهرت أنها في حدود التجاوزات المسموحة وهنا لا يلزم القيام بالمرحلة الثالثة وهي المعنية بتصويب الانحرافات.

٢- **نتيجة سلبية :** أي إن الانحرافات أظهرت أنها خارج حدود المعيار المسموح به عليه يكون لزاما القيام بالمرحلة الثالثة لتصويب الانحرافات كما أوضحنا في مثالنا السابق .

وفي مشاريع الدواجن والتي يرتبط العمل بها مع كائنات حية يجب بعد استلام تقارير الأداء والتعرف منها على نواحي القصور الأخذ بالاعتبارات التالية :

١- قد يكون الانحراف (القصور) راجع لعدم كفاءة العمال في التنفيذ وهذا يتطلب من الإدارة رسم خطط تدريبية لرفع كفاءة العمل لديهم .

٢- قد يكون القصور راجع لاختلاف التنبؤات التي قامت عليها الخطة مثل انخفاض أسعار البيض مثلا ، وارتفاع درجات الحرارة عن المتوقع وهذه أسباب خارجة عن إرادة العاملين لذلك فإن هذه المرحلة تختلف عن المراحل الأخرى حيث قد تحتاج الإجراءات التصويبية إلى اتخاذ قرارات في إعادة النظر في الموازنة ، والتنظيم القائم ، وتوزيع الواجبات والمهام بين العاملين في المشروع كل ذلك لكي تتناسب مع المتغيرات الجديدة

وسائل (أدوات) الرقابة Means Of Controlling

هناك العديد من الوسائل (الأدوات) والأساليب التي يمكن استخدامها للرقابة في مشاريع الدواجن إلا أنها تبحث عن نفس الهدف وهو تحديد الانحرافات الناتجة من المعايير الموضوعية حتى تتمكن إدارة المشروع من اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب .

وللتبسيط فإننا نقسم وسائل الرقابة إلى قسمين رئيسين هما :

١- وسائل محاسبية أو ميزانيات رقابية .

٢- وسائل غير محاسبية .

وسوف نقوم هنا بعرض هذا التقسيم بشيء من التفصيل على النحو التالي

أولا : الوسائل المحاسبية والميزانيات الرقابية:

تعتبر الميزانية التقديرية أو الموازنة من أكثر الأدوات أو الوسائل المستخدمة في مشاريع الدواجن للرقابة والموازنة وما هي إلا ترجمة لخطة بشكل أرقام للفترة الزمنية المقبلة وبذلك فإن الموازنة تهدف إلى تمكين إدارة مشروع الدواجن لرؤية الخطط والأهداف بوضوح تام ومن ثم تستطيع الإدارة تفويض السلطة إلى الأفراد بغرض تنفيذ الخطط المحددة والأهداف المطلوبة طالما أن الأعمال تسير وتتحرك في ظل الموازنة الموضوعة .

وتشمل الموازنة غالبا العناصر الرئيسة التالية:

أ- موازنة تقديرية للدخل والإنتاج والنفقات :

تعتمد هذه التقديرات على إعداد موازنة للمبيعات عن طريق تنبؤ الكميات المباعة ومن ثم تحويلها إلى إيراد إجمالي والذي يصبح معه معياراً للرقابة ويمكن توضيح ذلك في المثال التدريجي التالي :

توقع بيع يومي من إنتاج الطيور= 1000 طائر .

سعر البيع للطائر= 5 ريال .

إجمالي الإيراد اليومي= 5000 ريال .

إجمالي الإيراد الشهري= 150.000 ريال .

إجمالي الإيراد السنوي= 1.800.000 ريال .

ويمكن عكس هذا المعيار الرقابي على عمليات الإنتاج المتوقعة وكذلك النفقات المباشرة على الإنتاج وهكذا .

ب- الموازنة النقدية (التدفقات النقدية):

وهي عملية التنبؤ بالإيرادات النقدية وطرق إنفاقها وتعتبر من أهم الوسائل الرقابية في مشاريع الدواجن ويمكن تقديرها كما تم في المثال السابق حيث يمثل إيراد البيع تدفقاً نقدياً يطابق يوميا مع الموازنة التقديرية للتأكد من مدى مطابقته للمعيار المعد مسبقا، ويتم بعدها خصم كامل النفقات اللازمة لتسيير أجور المشروع والمعدة أيضا بخطط موازنات سابقة وبمعايير خاصة .

- السجلات :

تعتبر السجلات في مشاريع الدواجن من أهم الأدوات والوسائل الرقابية والتي يتم تقييم نشاط مشروع الدواجن عن طريقها،فمن هذه السجلات يمكن رصد كافة الأرقام الحقيقة ومقارنتها بأرقام الموازنة التقديرية فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من سجل إنتاج البيض لتحديد رقم الإنتاج بشكل دقيق ومقارنته بالمعيار المحدد في الموازنة وعليه يمكن أن يظهر بشكل مباشر الانحراف أو القصور ومعالجته مباشرة .

ثانيا :الوسائل غير المحاسبية :

وتتضمن الوسائل غير المحاسبية المستخدمة في الرقابة في مشاريع الدواجن:

أ- **التقارير** : تعتبر التقارير من الوسائل المهمة للرقابة حيث ترتفع من أدنى درجات التسلسل الهرمي في مشروع الدواجن وصولا إلى أعلاه وغالبا ما تشتمل على معلومات دقيقة عن الأعمال المنجزة كما هو محدد لها في الخطط والتي قد تظهر بشكل ايجابي أو سلبي وهذا مؤشر أو معيار يمكن مقارنته بما يحدد في الخطط وتعديله أو تصويبه في حالة احتياجه .

ب- **الملاحظة الشخصية (التفتيش):** تتم هذه العملية بشكل مباشر عن طريق قيام الإدارة العليا بالمشروع بتفويض أشخاص مهمتهم هي الملاحظة والمتابعة اليومية للأعمال ومناقشة العاملين في الحقل الميداني عن المشاكل والاقتراحات اللازمة لحلها ورفع ذلك بشكل دوري إلى السلطة العليا سواء شفويا أو كتابيا وبناء على ذلك تحدد الإدارة مدى مطابقة ذلك للمعيار المحدد في خطط المشروع والعمل على تصويبه في حالة انحرافه بشكل مباشر .

خصائص الرقابة الفعالة:

هناك عدد من الاعتبارات الجيدة التي تجعل من البرنامج الرقابي في مشاريع الدواجن فعالا ومنها :

١- **الرقابة الاقتصادية** : الهدف الأساسي من وضع برنامج رقابي هو الحد من الانحرافات عن الخطة وبالتالي الحد من النفقات الزائدة والخسائر لذا يجب أن تكون مردودات النظام الرقابي أكثر من نفقاته فكثير من مشاريع الدواجن تفقد كميات كبيرة من البيض والدجاج الحي ولا تقوم بتعيين مراقبين على العمال بسبب ارتفاع تكلفة المراقبين عن قيمة نسبة الفاقد لذلك من الأفضل استخدام أساليب رقابية لها مردودها الاقتصادي على المشروع .

٢- **الرقابة الموضوعية** : أي أن يبتعد المعيار الرقابي عند تحديده عن الرقابة الشخصية بحيث لا تؤثر شخصية المدير أو المرؤوس على تقييم الأداء لذلك لابد أن يكون المعيار موضوعياً موضحا في صورة كمية أو نوعية وبالتالي يكون محددا بدقة .

٣- **الرقابة المرنة** : يجب أن يتضمن البرنامج الرقابي عناصر المرونة التي تسمح لمدير المشروع بالمحافظة على تشغيل العمليات الإنتاجية ، على سبيل المثال عند رسم خطط تكلفة إنتاج البيض والتي تنتهي بتحديد قيمة معينة فإن هذه القيمة يمكن أن تتغير نظرا لحدوث ارتفاع في أسعار العلائق مما يؤدي إلى ظهور انحرافات واضحة تحتاج إلى مرونة في معالجتها وبشكل سريع والتي يفترض أن تكون ضمن البرنامج الرقابي في الخطة العامة للمشروع .

ملخص الوحدة الرابعة

في المشاريع الإنتاجية مثل مزارع الدواجن لايكفي فقط العمل على تصميم وإعداد الخطط وبناء الأنظمة الإدارية ، بل يجب أن يوفر من يقوم بعملية تفعيل هذه الوظائف عن طريق ممارسة مديرها لعملية التوجيه والرقابة ، ونظرا لأهمية الدور الذي يناط به مدير المشروع فإنه يلزم ان تتوفر فيه مجموعة من الصفات التي تمكنه من أداء دور القائد الموجه والتى من أهمها توصيل المعلومات وتقويم الأداء وتحفيز العاملين سواء معنويا أو ماديا ومراقبة أدائهم لتحقيق الأهداف المرجوة ، حيث يتطلب ذلك تطبيق مراحل إجراء المراقبة (وضع المعايير ، وقياس الاداء ، وتصحيح الأخطاء) مع استخدام الوسائل والأدوات الرقابية (وسائل محاسبية ، ووسائل غير محاسبية)لتحديد الانحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ،من أجل استمرار المشروع لتحقيق أهدافه وزيادة التوجه على الاستمرار والمنافسه مع الآخرين .

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار:

١- ما المقصود بوظيفة التوجيه في مشاريع الدواجن؟

....

....

٢- اذكر ثلاث صفات للمدير الناجح في مشاريع الدواجن

....

....

....

٣- ما المراحل الرقابية في مشاريع الدواجن ؟

....

....

....

٤- هات مثالا على المعايير النوعية في مشاريع الدواجن .

....

....

٥- ما الهدف من أدوات الرقابة في مشاريع الدواجن؟

....

....

السؤال الثاني : أكمل العبارات التالية :

١- تعتبر .... من أهم المهارات التي يجب أن يتقنها مدير مشروع الدواجن .

٢- حساب كمية إنتاج البيض في البيوت يوميا من المعايير ....

٣- الميزانية التقديرية (الموازنة) هي ....

٤- من العناصر الرئيسة للميزانية التقديرية ....

٥- .... تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لتقييم نشاط مشاريع الدواجن

حل التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول :

١- ما المقصود بوظيفة التوجيه في مشاريع الدواجن ؟

إرشاد المرؤوسين وتحريك شعورهم لاتباع التوجيهات والأوامر المؤدية لتحقيق الأهداف، وتنمية روح الفريق والقيادة وتفهم نفسية المرؤوسين.

٢- اذكر ثلاث صفات للمدير الناجح في مشاريع الدواجن

أ- القدرة على توصيل مايجب أن يعمله المرؤوسون

ب- القدرة على تشجيع العاملين .

ت- القدرة على اختيار العاملين المتقنين للأعمال الموكلة لهم .

٣- ما المراحل الرقابية في مشاريع الدواجن ؟

أ- وضع المعايير الرقابية

ب- قياس الأداء الفعلي

ج- تصحيح الأخطاء والانحرافات

٤- هات مثالا على المعايير النوعية في مشاريع الدواجن .

الولاء من قبل العاملين للمشروع والرغبة في المساهمة بنجاح المشروع وتحقيق أهدافه .

٥- ما الهدف من أدوات الرقابة في مشاريع الدواجن ؟

تحديد الانحرافات الناتجه من المعايير الموضوعية وإجراء التصحيحات اللازمة .

السؤال الثاني : أكمل العبارات التالية :

١- تعتبر الحوافز من أهم المهارات التي يجب أن يتقنها مدير مشروع الدواجن .

٢- حساب كمية إنتاج البيض في البيوت يوميا من العايير الكمية

٣- الميزانية التقديرية (الموازنة) هي الترجمة بشكل أرقام للفترة الزمنية القادمة (سنة)

٤- من العناصر الرئيسة للميزانية التقديرية موازنة الدخل، والإنتاج ، والمصروفات ، والتدفقات النقدية

٥- السجلات تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لتقييم نشاط مشاريع الدواجن

إدارة وتسويق الدواجن

مفهوم التسويق ووظائف وقنوات تسويق الدواجن

مفهوم التسويق ووظائف وقنوات تسويق الدواجن

٥

اسم الوحدة: مفهوم التسويق ووظائف وقنوات تسويق الدواجن

الجدارة: دراسة مفهوم ووظائف وقنوات تسويق الدواجن.

الأهداف: في نهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً على أن:

١. يتبنى المفهوم الحديث للتسويق .
٢. يعرف التسويق حسب المفهوم الحديث.
٣. يعرف المقصود بالوظائف التسويقية للدواجن
٤. يذكر تصنيف الوظائف التسويقية لمنتجات الدواجن .
٥. يحدد المقصود بقنوات تسويق الدواجن
٦. يسمي جميع قنوات نقل منتجات الدواجن من مقر إنتاجها إلى المستهلك النهائي.
٧. يعطي على الأقل مثالاً واحداً على كل قناة تسويقية للدواجن .

مستوى الأداء المطلوب: أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة لا تقل عن ٧٥٪

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ساعتان

الوسائل المساعدة:

√ جهاز عرض بمساعدة الحاسب آلي
√ حلقات نقاش وأسئلة

متطلبات الجدارة: أن يكون المتدرب قد حقق أهداف الوحدات السابقة

مقدمة الوحدة

في هذه الوحدة سيتم البدء بالجزء الثاني من المقرر وهو الجزء الخاص بتسويق الدواجن حيث سيتم تخصيص الوحدات القادمة جميعها لدراسة أهم المعارف والمهارات التسويقية التي يحتاجها خريج تخصص تقنية الدواجن.

فقد اهتمت شركات ومشاريع الدواجن بشكل كبير في الجانب التسويقي على أساس أنها أحد الركائز المهمة التي تساعد على استمرار ومنافسة المنشأة بالسوق خصوصا مع كثرة المنتجات وصعوبة عملية التوزيع ، ولأهمية ذلك سيتم في هذه الوحدة تنمية مهارات المتدربين في المجال التسويقي عن طريق تعريفهم بأهم المبادئ الأساسية للتسويق لتصبح لديهم القدرة على المشاركة الفعالة بالعمل بهذه الشركات .

وسيتم التطرق بشيء من التفصيل للمواضيع المحددة أدناه وذلك لتحقيق الأهداف السابق ذكرها

- √ مفهوم وتعريف التسويق
- √ أهمية تسويق الدواجن
- √ الوظائف التسويقية
- √ قنوات تسويق الدواجن



شكل (٢١)
الجانب التسويقي للمنتجات الدواجن

أولا : مفهوم التسويق

كان هناك مفهوما سائدا لدي قدماء الاقتصاديين يعتبر فيه التسويق أنه عملية مضرة ومتطفلة على الإنتاج معتمدين بذلك المفهوم على أن الوسطاء بين المنتجين والمستهلكين هم من يمثل عملية التسويق فهم لا يضيفون إلى المنتج أية منافع وإنما هم فقط يتداولون المنتج بشكله الأساسي الذي أنتج عليه أي إن الوسطاء يستغلون المنتجين والمستهلكين عن طريق تحقيق العائد لهم .

ولكن المفهوم الاقتصادي الحديث للتسويق تغير وأصبح منصفا وذلك من خلال المنافع التي أصبح يعمل التسويق على إضافتها على المنتج وهي منافع شكلية ، وزمنية ، ومكانية ، وحيازية بالإضافة إلى المنافع الأخرى التي تسبق عملية الإنتاج مثل (البحوث والدراسات على المنتجات) .

أهمية التسويق :

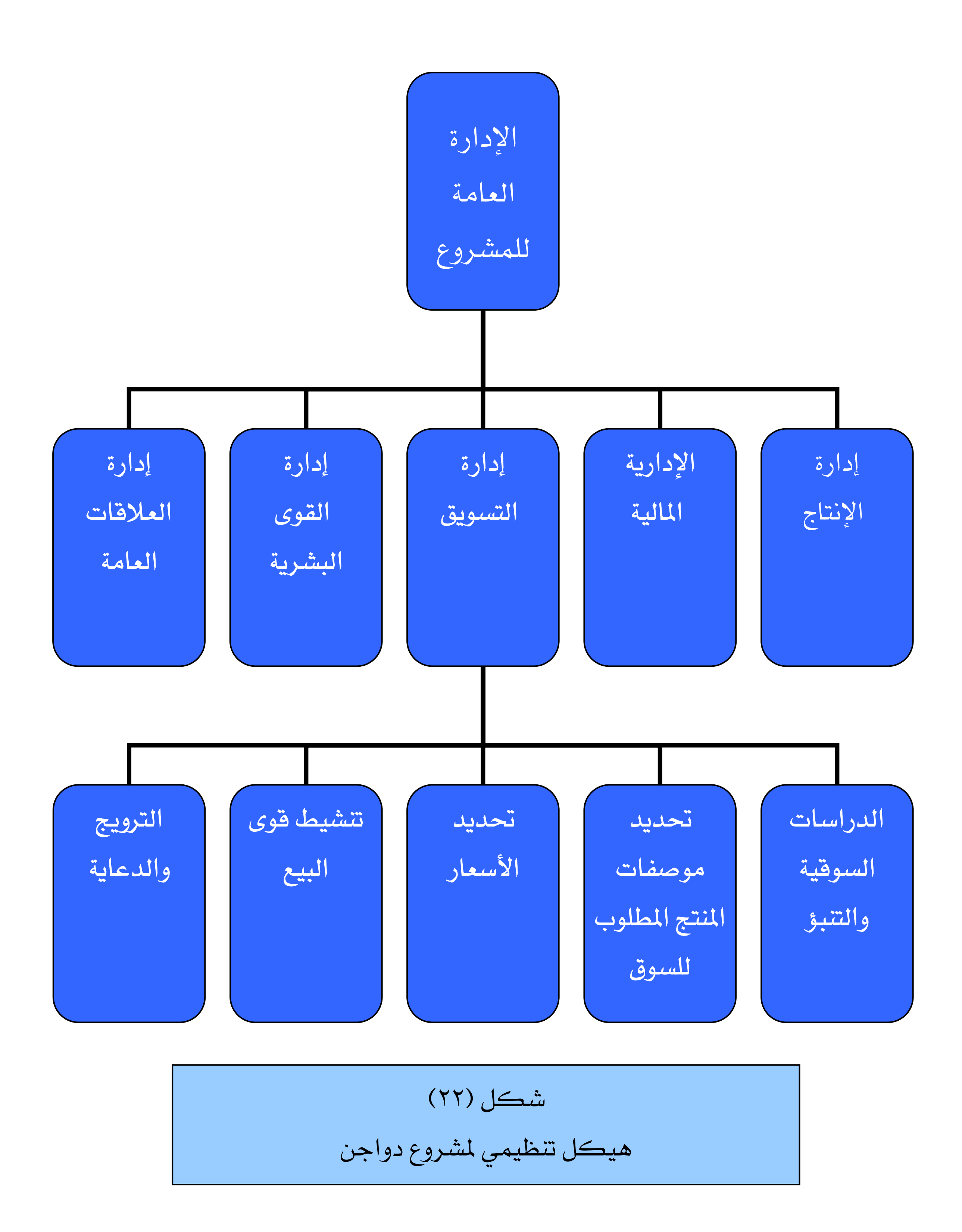
يعتبر التسويق من أقدم أنواع النشاطات الإنسانية وقد وصل لدرجة كبيرة من الأهمية التي يشغلها حاليا بسبب الثورة العلمية التي عملت على تطوير أساليب وطرق الإنتاج مما أدى للوصول إلى كميات الإنتاج الوفيرة الزائدة عن البيع المباشر مما أصبح ضرورة وجود التسويق لتصريف هذه المنتجات الوفيرة .

تعريف التسويق :

هناك تعريفات كثيرة ومتعددة ظهرت للتسويق أقرب هذه التعريفات لمفهومنا السابق ممن يعرف التسويق بأنه يقوم بتجديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها ومقابلة هذه الحاجات بتقديم السلع والخدمات بالشكل والحجم الذي يلبي حاجة ورغبات المستهلكين ويحقق بنفس الوقت الربح للمنشأة .

أهمية تسويق الدواجن :

تسويق الدواجن أصبح مهما بشكل واضح في منشآت ومشاريع الدواجن من حيث أنه أصبح له إدارة خاصة في الهيكل التنظيمي للمشروع وعليه فإن من الممكن القول أن النشاط التسويقي في مشاريع الدواجن يكمل الأنشطة الإنتاجية ومرتبطة بها ،حيث تقوم هذه الإدارة بمهام العمل على تصريف منتجات مشروع الدواجن حسب فترات الإنتاج لذلك تضم إدارة التسويق في مشاريع الدواجن عدداً من الإدارات الفرعية لتأدية مهامها مثل إدارة الدراسات التسويقية و البحوث ، وإدارة الجودة والمواصفات ، وإدارة تنشيط قوى البيع ، وإدارة الدعاية والإعلان ويمكن أن يتضح ذلك حسب الشكل (٢٢) التالي:



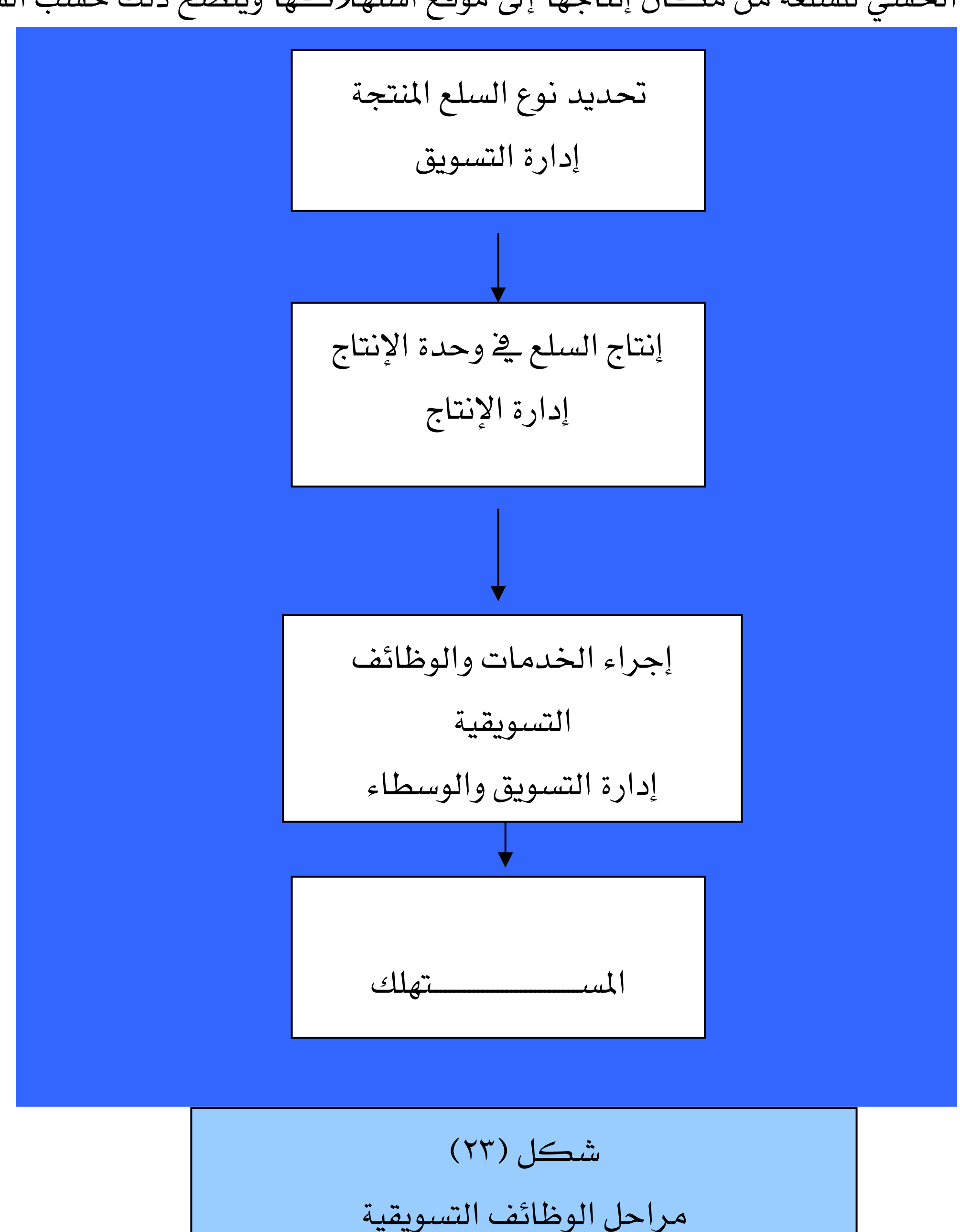
شكل (٢٢)
هيكل تنظيمي لمشروع دواجن

ثانيا : الوظائف التسويقية
Marketing Function

إذا كان تحقيق الإشباع للحاجات والرغبات للمستهلكين بأعلى مستويات الكفاية وضمان الربحية للمنشأة هو الغرض الرئيس للتسويق فإن هذا الغرض لابد أن يترجم في كل ما تقوم به المنشأة من جهود وصولا إلى هذا الغرض فهذه الجهود هي التي تتم عن طريق القيام بالوظائف التسويقية .

تعريف الوظائف التسويقية :

هي مجموعة من النشاطات المتخصصة ذات الطابع المتكامل التي تتم تأديتها قبل وأثناء عملية التحريك الحسي للسلعة من مكان إنتاجها إلى موقع استهلاكها ويتضح ذلك حسب الشكل (٢٣) التالي:



شكل (٢٣)
مراحل الوظائف التسويقية

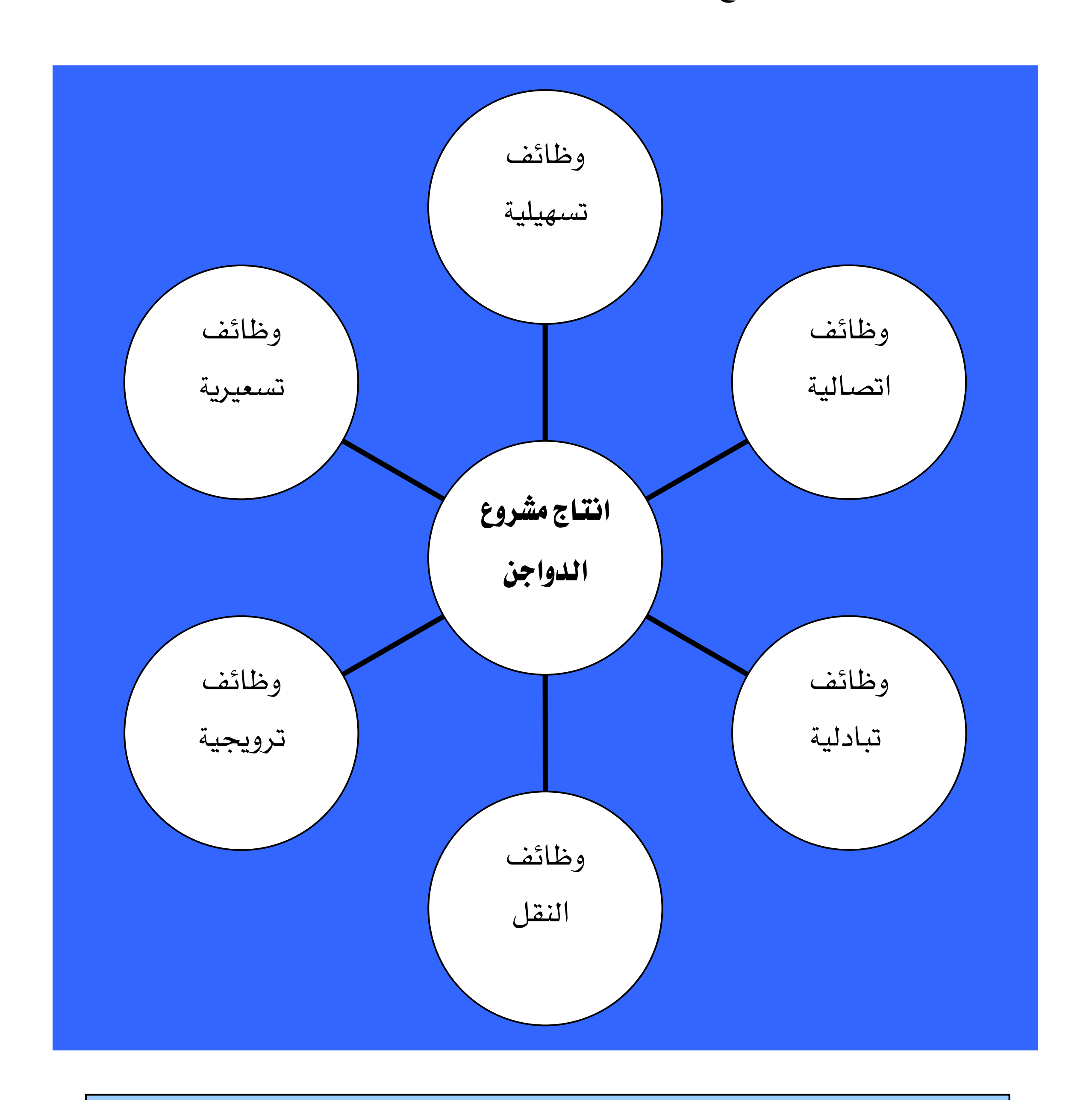
الوظائف التسويقية في مشروع الدواجن:

تعتبر الوظائف التسويقية في مشروعات الدواجن أحد أهم المداخل الشائعة في دراسة التسويق لمنتجات الدواجن ،حيث تتم دراسة الأنشطة والوظائف التسويقية التي تساهم في عملية انتقال المنتجات من المشاريع المنتجه إلى المستهلكين النهائيين من خلال التتبع الدقيق لكيفية تأدية هذه الوظائف التسويقية لادوارها المحددة ، مع الأخذ في الاعتبار التكاليف الناتجة عنها.

ويمكن تصنيفها على النحو التالي :

١. **وظائف اتصالية**: وتتعلق بجميع الجهود والأنشطة والتي تستهدف البحث عن مشترين وبائعين لمنتجات المشروع .
٢. **وظائف تبادلية**: وتضم كافة أنشطة البيع والشراء وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات فالشراء وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع والمواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد بيعها إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي (سلع الإنتاج) مثل أمات البياض ، والبيع يعني تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية .
٣. **وظائف النقل المادي**: وتتضمن أنشطة متعددة تبدأ من عملية النقل من موقع الإنتاج إلى الأسواق التي تباع بها المنتجات، وغالبا مزارع الدواجن مواقعها بعيدة عن أماكن استهلاكها .
٤. **التوزيع**: هو عملية تنظيم البيع والوصول للمستهلك بأقل التكاليف الممكنة والصورة التي يرغبها المستهلك .
٥. **التخزين**: يبدأ من عملية الإنتاج وذلك لإضافة منفعة زمانية .
٦. **الوظائف الترويجية**: وتشمل كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على المستهلكين ومحاولة إقناعهم بالمنتج وذلك من أجل استمالة سلوكهم الشرائي وسيتم التطرق لهذه الوظيفة بشيء من التفصيل في إحدى الوحدات القادمة .
٧. **وظائف التسعير**: وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد سعر المنتج بالسوق بالسعر المناسب للمستهلك والمنشأة والذي يجب أن يغطي تكاليف الإنتاج والتسويق بالنسبة للمنشأة ويستميل الفرد المستهلك للشراء .
٨. **وظائف تسهيلية**: تضم هذه الوظائف عدداً من الأنشطة التي تساعد المشروع على الاستمرار في عملية الإنتاج ومن أهمها :
   - التمويل والائتمان وهو هام لعملية استمرار المشروع .
   - تحمل المخاطرة والتي غالبا ما يتم رسم سياسة خاصة لذلك ببرامج معدة سابقا

- تزويد المعلومات عن المنتج وتحديثها باستمرار



شكل (٢٤)
رسم تخطيطي لدورة الوظائف التسويقية لمنتجات الدواجن

وتلعب حاليا في الدول المتقدمة شركات ومؤسسات التسويق المتخصصة الدور الرئيس في إنجاز هذه الوظائف حيث تقوم بدور التسويق الكامل لمنتجات مشاريع الدواجن على أن يقتصر دور المشاريع في عملية الإنتاج فقط والاهتمام بها دون الدخول في مرحلة التسويق وتركها لهذه الشركات المتخصصة .

ثالثا : قنوات تسويق منتجات الدواجن

قنوات التسويق لأي منتج هي السبيل الذي تسلكه السلعة في انسيابها من المنتج إلى المستهلك وغالبا ما يشتمل هذا السبيل على أجهزة متخصصة في التوزيع ويمكن أن نفرق بين نوعين من هذه الأجهزة:

١. **أجهزة توزيع تتملك السلعة** وتقوم بعد ذلك بتوصيلها إلى المستهلك مثل (تجار الجملة ، وتجار التجزئة) .
٢. **أجهزة توزيع لاتتملك السلعة** وإنما تقوم ببيعها للمستهلك لحساب المشروع(المنتج الرئس) مقابل الحصول على عمولة بيع مثل (السماسرة ، ووكلاء التوزيع)

قنوات تسويق منتجات الدواجن الأكثر شيوعا:

إن من أهم الوسائل التي يقوم بدراستها منتج الدواجن عند وضع السياسة الخاصة بتسويق منتجاته تحديد مدى احتياجه إلى خدمات أجهزة التوزيع ثم اختيار قناة أو أكثر من قنوات التسويق المناسبة . وهناك أربع قنوات عامة تسلكها منتجات الدواجن عند انتقالها من المنتج إلى المستهلك وهي:

١. **من المنتج إلى المستهلك مباشرة:** ويتم البيع فيها مباشرة على مشترين يرغبون في شراء منتجات الدواجن وذلك من أجل إشباع حاجتهم الشخصية أو العائلية ولا يشترون بقصد تحقيق الأرباح أي إن المنتج انتقل مباشرة إلى المستهلك ومثال ذلك محلات البيع المباشر لمنتجات الدواجن التابعة للمشاريع المنتجة المنتشرة في جميع مدن المملكة (محلات بيع دجاج فقيه ، ومحلات بيع منتجات الوطنية) .
٢. **من المنتج إلى الوسيط**: ويقصد هنا أن يقوم مشروع الدواجن بتحويل إنتاجه إلى وسيط يقوم بدور توصيله إلى المستهلك النهائي ويمكن أن نوضح عدة أنواع من الوسطاء وهم :

أ- من مشروع الدواجن **إلى جهاز توزيع متخصص**: ويتم في هذا عمل اتفاقية بين منتج الدواجن وشركة توزيع لديها أسطول متكامل وقوى بشرية متخصصة في عملية التسويق تتولى عملية تسويق المنتج من مكان إنتاجه وحتى وصوله للمستهلك مقابل عمولة أو أجر ثابت حسب العقد المتفق عليه بين الشركة أو الجهاز التسويقي والمنتج الأساسي للدواجن وهذا المسلك لا يتضح بشكل كامل في المملكة



شكل (٢٥)
مثال للتسويق عبر أجهزة التسويق

ب- **من مشروع الدواجن إلى تجار الجملة**: وهنا يسلك منتج الدواجن طريق البيع لتجار الجملة حيث غالبا ما يقوم بتوصيل المنتج إلى مواقع التجار على أن يقوم التجار ببيعها على تجار التجزئة أو المستهلك النهائي ومثال ذلك تجار الجملة المنتشرين في جميع مدن المملكة وغالبا ما يكون في الأسواق الداخلية للمدينة يضاف إليها الأسواق الكبيرة مثل (أسواق بنده ، والعثيم ، وجيان .....)



شكل(٢٦)
مثال لمسلك تجار الجملة

ت- **من مشروع الدواجن إلى تجار التجزئة:** ويتولى هنا مشروع الدواجن عملية توصيل منتجاته إلى تجار التجزئة الصغار حيث يتصف هذا المسلك بكثرة وتعدد نقاط البيع ويحتاج إلى كادر بشري كبير وأسطول ضخم من السيارات المبردة والتي تقوم بتوصيل المنتجات لهم ليقوموا بعملية توصيلها إلى المستهلك النهائي ومثال ذلك المحلات والبقالات والأسواق الصغيرة المنتشرة في مدن وقرى وهجر المملكة .

٣ . **من المنتج إلى منتج آخر:** ويمكن تعريف هذا المسلك بأنه تلك المجموعة من المشترين الذين يشترون منتجات الدواجن من أجل استخدامها في عمليات الإنتاج الخاصة بهم ويمكن التفريق بذلك بين التالي :

أ- **من مشروع الدواجن إلى مشروع دواجن آخر:** وهذا غالبا ما يكون المشروع متضمناً إنتاج أمات البيض حيث تم بيع الصيصان بعمر يوم واحد للمشاريع الأخرى ويتم ذلك في أغلب الأحوال بعمل عقود واتفاقيات بين المنتجين .

ب- **من مشروع الدواجن إلى محلات بيع الوجبات السريعة والمطاعم والمطابخ:** ويقوم مشروع الدواجن بنقل إنتاجه مباشرة إلى هذه الفئات والتي تقوم بعملية إجراء بعض التحويلات عليها لتصبح بشكل آخر مختلفة عن المنتج الأساسي لتصل في النهاية إلى المستهلك النهائي .



شكل (٢٧)
مثال على مسلك مطاعم الوجبات السريعة

٤ . **من المنتج إلى متعهدي الإعاشة** للأجهزة الحكومية والهيئات الأخرى حيث يقوم المشروع بعمل عقود واتفاقية لتأمين احتياج هذه الجهات بحاجتها من منتجات الدواجن .

ولا يشترط أن يتبع منتج الدواجن في تسويق منتجاته طريقا أو قناة واحدة بل يمكن له أن يختار أكثر من قناة حسب مقتضيات رؤيته والتي تساعده على تحقيق الربح المجزي .

اختيار القناة التسويقية المناسبة لمنتج الدواجن :

يتوقف نجاح قناة التسويق التي يختارها منتج الدواجن لتوزيع منتجاته على مقدار ما يبذله من جهد في سبيل الدراسة الدقيقة والبحث السليم قبل أن يستقر به الأمر إلى الاختيار ويتم الاختيار لتحديد الفئة الأكثر جاذبية من بين الفئات السابقة وتتضمن الدراسة والبحث والتحليل الدقيق ما إذا كانت الفئة (القناة) المحددة تتناسب مع المشروع بخصوص

أ- **الحجم** : هل القناة المتبعة كبيرة إلى هذا الحد الذي تستحق معه الوقت والجهد المبذول وهل تحقق المنافسة والاستمرار للمشروع .

ب- **الربحية** : هل إتباع هذا المسلك يتم من خلال تكاليف مقبولة وهل يمكن تحمل السعر الذي يتم البيع به لتحقيق معدل فائدة مقبولة .

ت- **النمو** : هل القناة المتبعة تحقق تطوراً ونمواً في استخدام المنتج أو تحقق العكس وهو التدهور.

ملخص الوحدة الخامسة :

مع ظهور الثورة العلمية الحديثة والتي عملت بشكل مباشر على تطوير أساليب الإنتاج وتحقيق الوفرة الإنتاجية ، والتي دعت إلى ضرورة إيجاد من يقوم بتصريف هذه المنتجات الزائدة عن حاجة المشترين،وهنا ظهر التسويق بمفهومه الحديث لحل هذه المشكلة عن طريق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها والعمل على إنتاجها لتحقيق رفاهية المستهلك، وبنفس الوقت تحقيق عائد مجز للمنتج ، ويتم ذلك عن طريق القيام بعدد من الوظائف التسويقية على المنتجات تساهم بنقلها إلى المستهلك النهائي (وظائف اتصالية ،وظائف تبادلية ،وظائف النقل ، ووظائف الترويج ، ووظائف التسعير ، والوظائف التسهيلية) ويمكن أن تقوم مشاريع الإنتاج بهذه الوظائف أو توكيلها إلى شركات متخصصة . وتسلك منتجات الدواجن عند انتقالها للمستهلك عدة مسالك (من المنتج إلى المستهلك مباشرة ، أو من المنتج إلى وسيط ثم للمستهلك النهائي ، أو من المنتج إلى منتج آخر) ويتوقف اختيار المسلك على ما تبذله المنشأه من جهد في إعداد الدراسة لاختيار المسلك المناسب والذي يمنح المنشأه الأرباح المجزية والمحققة للهدف المنشود .

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار:

١- ما المفهوم الحديث لعلم التسويق؟

....

٢- عرف علم التسويق حسب المفهوم الحديث .

....

٣- ارسم شكلا تخطيطيا توضح به دورة الوظائف التسويقية لمنتجات الدواجن .

....

....

٤- ما قنوات التسويق العامة والشائعة التي يمكن ان تسلكها منتجات الدواجن .

....

....

٥- اذكر أنواع الوسطاء الذين يقومون بتوصيل منتجات الدواجن إلى المستهلكين .

....

....

....

السؤال الثاني : أكمل العبارات التالية:

١- الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل استهداف البحث عن مشترين لمنتجات الدواجن تسمى وظائف

....

٢- بيع منتجات الدواجن مباشرة على مطاعم الوجبات السريعة شكل من اشكال المسلك التسويقي من المنتج. ....

٣- يمكن تقسيم أجهزة التسويق المتخصصة بتوزيع منتجات الدواجن إلى ....

....

٤- التمويل والائتمان شكل من أشكال الوظائف التسويقية ....

٥- أسواق بنده ، والعثيم ، وجيان مثال على الوسطاء ....

إجابة التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول :

١- ما المفهوم الحديث لعلم التسويق ؟

هو تغير فكرة أن التسويق مهنة متطفلة على عملية الإنتاج ،بل إن التسويق مكمل لعمليات الإنتاج عن طريق المنافع التي يضيفها للإنتاج قبل وبعد إنتاجه.

٢- عرف علم التسويق حسب المفهوم الحديث .

يعرف التسويق بأنه يقوم بتجديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها ومقابلة هذه الحاجات بتقديم السلع والخدمات بالشكل والحجم الذي يلبي حاجة ورغبات المستهلكين ويحقق بنفس الوقت الربح للمنشأة .

٣- ارسم شكلا تخطيطيا توضح به دورة الوظائف التسويقية لمنتجات الدواجن .

ارجع للشكل رقم (٢٤)

٤- ما قنوات التسويق العامة والشائعة التي يمكن أن تسلكها منتجات الدواجن ؟

أ- من المنتج إلى المستهلك مباشرة

ب- من المنتج إلى الوسيط ثم المستهلك النهائي

ت- من منتج إلى منتج آخر

٥- اذكر أنواع الوسطاء الذين يقومون بتوصيل منتجات الدواجن إلى المستهلكين .

أ- أجهزة توزيع متخصصة

ب- تجار التجزئة

ت- تجار الجملة

السؤال الثاني : أكمل العبارات التالية:

١- الجهود والأنشطة التي تبذل من أجل استهداف البحث عن مشترين لمنتجات الدواجن تسمى وظائف وظائف اتصالية .

٢- بيع منتجات الدواجن مباشرة على مطاعم الوجبات السريعة شكل من أشكال المسلك التسويقي من المنتج إلى منتج آخر .

٣- يمكن تقسيم أجهزة التسويق المتخصصة بتوزيع منتجات الدواجن إلى أجهزة توزيع تمتلك السلعة أو المنتج وأخرى لاتمتلكه .

٤- التمويل والائتمان شكل من أشكال الوظائف التسويقية التسهيلية

٥- أسواق بنده ، والعثيم ، وجيان مثال على الوسطاء لتجار الجملة .

إدارة وتسويق الدواجن

التسعير والدعاية والإعلان لمنتجات الدواجن

اسم الوحدة : التسعير والدعاية والإعلان لمنتجات الدواجن

الجدارة : دراسة التسعير والدعاية و الإعلان لمنتجات الدواجن .

الأهداف : في نهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً على أن:

١. يعرف المقصود بالتسعير في مشاريع الدواجن
٢. يحدد الأهداف من عملية تسعير منتجات الدواجن .
٣. يميز بين مجموعة السياسات التسعيرية الدارج استخدامها .
٤. يشرح كيف تتم إجراءات عملية التسعير .
٥. يصف في ثلاثة أسطر على الأقل أهمية الدعاية والإعلان
٦. يعدد على الأقل خمسة أهداف للدعاية والإعلان.
٧. يذكر على الأقل خمس وسائل لنشر الإعلان
٨. يميز بين الدعاية والإعلان
٩. يقيس تأثير الإعلان على المبيعات

مستوى الأداء المطلوب : أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة ٧٥٪

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ساعتان

الوسائل المساعدة :

√ جهاز عرض بمساعدة الحاسب آلي

√ حلقات نقاش واسئلة

متطلبات الجدارة : تحقيق المتدرب أهداف الوحدة السابقة

مقدمة :

تتبع مشاريع الدواجن عدة طرق ووسائل لتقديم منتجاتها للمستهلكين عن طريق إكسابها صفات مختلفة عن المنتجات الأخرى المنافسة (غالبا ما يكون ذلك في شكل التغليف ، والعلامة التجارية ، وأسلوب وطريقة العرض ،ووسيلة الإعلان والترويج ....إلخ) لجذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين .
والطريق الاخر هو بناء قاعدة أسعار تتناسب مع فئات المستهلكين المتعدده حيث تقوم بعض مشاريع الدواجن بإنتاج مايسمى نخب أول ونحب ثان وأحيانا ثالث ورابع وذلك لتحقيق هدف السيطرة على أكبر عدد ممكن من الأسواق ، فكل هذه المتغيرات يطلق عليها المزيج التسويقي

وسنقوم بهذه الوحدة بالتركيز على عنصرين رئسين من المزيج التسويقي هما التسعير والدعاية والإعلان، ونترك أحد العناصر الرئسة في المزيج التسويقي وهو منتجات الدواجن إلى مقرارات أخرى متخصصة في الحقيبة التدربية الخاصة بتقنية إنتاج الدواجن .

ولتحقيق الأهداف السابق ذكرها سيتم التطرق في هذه الوحدة للمواضيع التالية

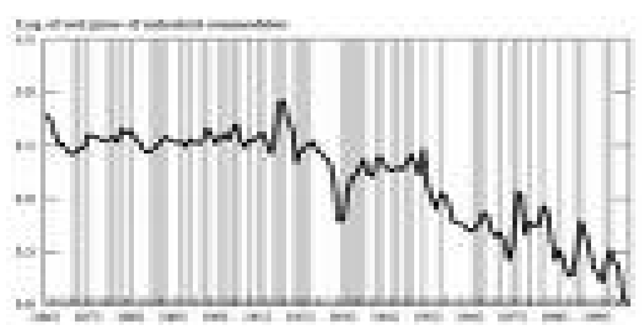
- تعريف التسعير
- أهداف تسعير منتجات الدواجن
- السياسة التسعيرية لمنتجات الدواجن
- أهمية الدعاية والإعلان
- مفهوم الدعاية والإعلان
- أهداف الدعاية والإعلان
- وسائل الدعاية والإعلان

أولا : التسعير

Pricing

للتسعير أهمية بالغة في كافة المنشآت سواء منها الإنتاجية أو الخدماتية وترجع أهمية التسعير في كون هذه العملية عنصر رئيس في تحديد إيرادات المنشأة وكثير من المشاريع والشركات تعتمد تسعير منتجاتها على أساس حساب التكلفة .

وفي الحقيقة أن عملية تسعير المنتجات ليست بالمهمة السهلة وتكمن صعوبتها في طريقة ترجمة المضمون السلعي المنتج إلى قيمة نقدية .



شكل (٢٨)
التسعير عنصر رئيس في تحديد الإيرادات

تعريف التسعير :

يقصد بالتسعير القيمة النقدية التي يتم تحديدها من قبل إدارة المنشأة للوحدة من المنتج وهي نفسها القيمة التي يقوم المشتري بدفعها نظير حصوله على السلعة .

أهداف التسعير :

كل مشروع دواجن يعمل على تأسيس أهداف عامة للمشروع تتفرع منها أهداف عديدة تعمل على تحقيق الأهداف العامة ومن ضمن هذه الأهداف عملية التسعير والتي تحقق أهدافاً إنتاجية ومالية وتوزيعية يسعى المشروع لها .

ونوضح هنا الأهداف التي يسعى مشروع الدواجن إلى تحقيقها عن طريق عملية التسعير وهي:

١. **تحقيق الربح** : يعتبر هذا الهدف من الأهداف الجوهرية الواضحة لإقامة المشروع والربح تابع للسعر حيث إن السعر يؤثر عليه بشكل واضح وتختلف المشاريع في أهداف تحقيق الربح فمنها من يهدف إلى تحقيق أقصي ربح ممكن ومنها من يعمل على تحقيق الربح الممكن فقط .
٢. **تحقيق حجم مبيعات عال** : يعتبر في مشاريع الدواجن السعر محدداً واضحاً لكميات المبيعات حيث إن السعر المقترح يؤثر على المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب فبعض مشاريع الدواجن تبحث

عن الاستخدام الأمثل بطاقتها الإنتاجية والوصول إلى موقع قيادي في سوقها عن طريق رفع حجم مبيعاتها وزيادة حصتها في السوق ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحديد سعر منخفض نسبيا .

٣. **تأثير المنافسة**: تظهر المنافسة واضحة جدا في مشاريع الدواجن لذلك يرى كثيرون أن ليس هناك سياسة أسعار حقيقية في سوق الدواجن يمكن وضعها موضع التطبيق وإنما المتوفر هو آليات يجري تحديد الأسعار وفقا لها حيث تتدخل مجموعة من العوامل المؤثرة والهامة مثل سعر السوق والذي لا يمكن تحديده بمعزل عن المنافسة لأن تحديد سعر أعلى من سعر السوق يقود كثير من المستهلكين إلى التوجه نحو المنافسين .

٤. **التركيز على الجودة**: تهدف بعض مشاريع الدواجن أحيانا إلى ممارسة القيادة في مجال جودة المنتج وهذا يتطلب القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث المستمرة على المنتج مما يعني إضافة لقيمة التكاليف والتي تنعكس بشكل مباشر على سياسة التسعير فتؤدي بشكل إضطراري لرفع سعر منتجاتها .

السياسة التسعيرية :

تشكل السياسة التسعيرية الإطار العام التي تستطيع إدارة مشروع الدواجن من خلاله اتخاذ قراراتها التسعيرية فهي تساعد متخذ القرار على تحديد السعر المناسب لتحقيق أهداف التسعير . وهناك مجموعة من السياسات التسعيرية الدارج استخدامها منها :

١. **سياسة السعر السائد** : يتم تسعير المنتجات على ضوء الأسعار السائدة بالنسبة للسلع المماثلة والبديلة ومنتجات مشاريع الدواجن جميعها منتجات لها منتجات مماثلة (بيض ، ودجاج لاحم ، وأرانب ، وحمام ، وبط ..... إلخ)

٢. **سياسة التسعير النفسي** : تعتمد هذه السياسة على التأثر النفسي الذي يمكنأن يحدثه السعر للمستهلك وهذه الساسة تستخدم عندما يكون البيع مباشرة على المستهلك ومن أمثلتها سياسة الأسعار الكسرية حيث يتم عرض بيع طبق البيض بسعر (٩,٩٩ ريال) تسعة ريالات وتسع وتسعون هللة بدلا من (١٠ ريال) عشرة ريالات .

٣. **سياسة التسعير التفأخرى** : وهي مرتبطة بالمستهلكين الذين يقبلون على اقتناء وشراء السلع ذات الأسعار المرتفعة كدلالة على تميزهم عن غيرهم من المجتمع لذلك فبعض منتجي الدواجن يستخدمون هذه السياسة لتصبح سلعهم أو منتجاتهم من سلع الطبقات العليا فيقومون بإنتاج سلع يطلق عليها اسم النخبة الأولى أو الممتازة أو الذهبي أو الفضي ...... إلخ

٤. **سياسة التسعير الترويجي** : عنصر الترويج والتسعير لابد أن يتوافقان مع بعضهما إلى درجة أن سياسة التسعير في بعض الحالات تعتبر ترويجية الاتجاه وتتضمن سياسة التسعير الترويجي إما

بتسعير منتجات الدواجن بمستوى يقل عن تكلفتها وذلك بهدف تعريف المستهلك بالمنتج أو بسعر اقل من المنافسين أو أحيانا تستخدم هذه السياسة من مشاريع الدواجن في المناسبات الخاصة أو المواسم أو العروض مثل (اشتر كرتون دجاج تحصل على الآخر مجانا) وغالبا يهدف هذا إلى التخلص من المخزون قبل نهاية صلاحيته أو لكسب الشهرة للمنتج أو أحيانا للحصول على سيولة نقدية



شكل (٢٩)
العلامة التجارية من المؤثرات الرئيسة على التسعير

ثانيا : الدعاية والإعلان في مشاريع الدواجن
Publicity-Advertisement

تعتبر الدعاية والإعلان أحد العناصر الرئيسة في المزيج الترويجي في مشاريع الدواجن وسوف نتطرق في هذا الجزء إلى الدعاية والإعلان من حيث أهميتها لأنشطة الدواجن والأهداف التي تسعى مشاريع الدواجن لتحقيقها من الدعاية والإعلان وأشكال الوسائل التي يمكن نشر الدعاية والإعلان بها مع توضيح الفرق بين الإعلان والدعاية وتأثير ذلك على حركة المبيعات في المشروع .

أهمية الدعاية والإعلان :

تكمن أهمية الدعاية والإعلان في أنها أحد الوسائل الرئيسة في توصيل المعلومات عن منتجات المشروع للمستهلك النهائي بغرض التأثير على السلوك الشرائي لهم. وقد اكتسب عنصر الدعاية والإعلان أهمية ومركزاً كبيراً في المجتمعات الاستهلاكية وأصبح يرصد له موازنات مالية ضخمة من قبل المشاريع والشركات المختلفة بحكم تأثيره الكبير على سلوك المستهلكين وبالتالي التأثير على حركة المبيعات إلى الأفضل والمساعدة بشكل واضح على سرعة انتشار المنتجات داخل وخارج البلد .

مفهوم الدعاية (النشر) Publicity

الدعاية هي وسيلة غير شخصية تهدف لإثارة الطلب على منتجات المشروع وفي الغالب لا يتم دفع ثمنا لهذه الخدمة مثل تقديم الأخبار والمعلومات عن منتجات ونشاطات المشروع ضمن برامج وسائل الإعلام.
وفي الغالب إذا ما تم إجادة الدعاية فإنها تعمل على تعزيز سمعة ومكانة المشروع وكثير من المشاريع توكل وبشكل غير مباشر مهمة الترويج لمنتجاتها عن طريق الإعلان إلى صحفيين وكتاب لامعين يتحدثون عن المشروع في وسائلهم الإعلامية.

مفهوم الإعلان Advertising

هو وسيلة أو أسلوب اتصال إقناعي ينفذ من خلال طرق اتصال لها جماهيرية تروج منتجات المشروع ويتصف الإعلان بأنه مدفوع القيمة ويفصح المعلن عن شخصيته وصفته ونشاطه بهدف التأثير والإقناع الايجابي لحث المستهلكين على اقتناء منتجاته .

أهداف الدعاية والإعلان :

لا يمكن فصل أهداف الدعاية والإعلان عن أهداف المشروع(النشاط) وأهداف التسويق والتي تتركز في حصول المشروع على حصة له بالسوق لترويج منتجاته والتي بدورها تنعكس على رفع الفائدة والذي يضمن استمرار وبقاء المشروع . والدعاية والإعلان هي أحد أدوات التعبير عن العرض ونوجز فيما يلي أهم الأهداف لمشروع الدواجن :

١. **تغيير سلوك المشترين** لاقتناء منتجات المشروع خصوصا عندما يكون المشروع جديداً أو أن المستهلكين غير مقتنعين بالمنتج .
٢. **تنشيط المبيعات** بالمحافظة على العملاء الحاليين وجذب مستهلكين جدد .
٣. **دعم تسويق منتجات المشروع** للمتعاملين مثل رجال البيع – الموزعين – تجار الجملة ، و تجار التجزئة .
٤. **الدعم في أشكال التواصل** مع جميع المهتمين بالمنتج .
٥. **ضمان الشهرة** للعلامة التجارية الخاصة بمنتجات المشروع .
٦. **مواجهة المنافسة** لتقليل تأثير إعلانات المشاريع أو الشركات المنافسة على حركة مبيعات منتجات المشروع .
٧. **زيادة معدلات دوران المنتج** من خلال جذب انتباه المستهلكين للمنتجات وبالتالي استمرار طلبهم له .
٨. **رفع سقف المبيعات** في مواسم انخفاض الطلب .

وسائل الدعاية والإعلان :

يستخدم في مشاريع إنتاج الدواجن عدة وسائل للدعاية والإعلان سيتم توضيحها حسب التقسيم التالي :

أولا : وسائل الدعاية :

يستخدم ملاك مشاريع الدواجن عدداً من الوسائل لترويج منتجاتهم عن طرق الدعاية وهذه بعض النماذج :

١. تنظيم وترتيب زيارات مستمرة للمشروع للفئة المؤثرة بالمجتمع مثل كتاب ، و إعلاميين ، و اكاديميين و وفود رسمية للمدينة .... إلخ
٢. المشاركة بفاعلية في المناسبات العامة وحفلات المدن الموسمية .
٣. إرسال التقارير للصحف والمجلات عن الأخبار و المستجدات للمشروع ومنسوبيه .
٤. إقامة المؤتمرات الصحفية يدعى فيها جميع وسائل الإعلام والمهتمين بقطاع الدواجن .
٥. إقامة معارض التذوق المجاني في الأسواق والمحلات الكبيرة ذات الصبغة الجماهيرية .

٦. السعي دائما لإقامة علاقات ودية بين المشروع ووسائل الإعلام لتأسيس كتاب وإعلاميين يتولون مهمة الترويج لمنتجات المشروع بالاستفادة من كتابتهم وتقاريرهم .

ثانيا : وسائل الإعلان

يمكن تقسيم وسائل الإعلان للتبسيط إلى

١. الوسائل المقروءة .
٢. الوسائل المرئية .
٣. الوسائل المسموعة .

وسنقوم بتوضيح مختصر لهذه الوسائل على النحو التالي :

١. الوسائل المقروءة .

هناك عدة وسائل لهذا الأسلوب من الإعلان منها

أ- الصحافة العامة : وتشمل جميع الصحف الصباحية والمسائية التي تصدر يوميا ومن أهم خصائصها سعة الانتشار ، و تعدد شرائح قرائها ، و أرخص أنواع الإعلان .

ب- الصحف المتخصصة بالإعلان : وتشمل جميع الصحف المتخصصة في هذا المجال وهي غالبا ما تصدر أسبوعيا ومتخصصة لمنطقة محددة ومن أهم خصائصها رخص الإعلان فيها ، و التخصص بالإعلانات .

ت- المجلات والدوريات المتخصصة : وتشمل جميع المجلات سواء الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية وغيرها منها العامة والمتخصصة وتتميز هذه المجلات في انتقاء فئة معينة من المجتمع ، و عمر الإعلان فيها طويل مقارنة بالصحف ، و تكلفة النشر فيها معتدلة ، و ترافقها صور وتقارير إعلانية واضحة وجذابة .

ث- وسائل النشر الخارجية : وهذه تشمل الملصقات واللوحات الإعلانية على الطرقات والشوارع وأسطح المباني العالية ووسائل المواصلات المختلفة وتعتبر هذه الوسيلة من أقدم أنواع الإعلان وتتميز في ثباتها لفترة زمنية غالبا طويلة ، و يمكن للمستهلك الاطلاع عليها ومشاهدتها أكثر من مرة ، و اقتصادية التكلفة وغالبا ما تتوقف فاعلية هذا النوع من الإعلان على موقف الإعلان ، و التصميم الجيد للإعلان ، و البساطة في طرح فكرة الإعلان .

٢ . الوسائل المرئية :

زاد الاهتمام بهذا النوع من الوسائل بالفترة الأخيرة وأصبح من الوسائل الهامة للإعلان ومن أهم هذه الوسائل

أ- التلفاز : ويعتبر من أنجح وسائل الإعلام حاليا فهو يجمع بين مميزات كافة وسائل الإعلان من حيث إنه يسمح للمعلن باستخدام كافة المؤثرات الصوتية والمرئية خصوصا بعد ظهور المحطات الفضائية وتعدد المحطات التلفازية وانتشارها الهائل وتتميز بسهولة وصول الرسائل الإعلانية للمستهلك و تكلفة الإعلان الواحد تعتبر منخفضة .

ب- الشاشات الإعلانية : وتشمل جميع شاشات الإعلان المنتشرة في تقاطع شوارع المدن الرئيسية وهي من وسائل الإعلان الحديثة والتي تم تطويرها والاهتمام بها بالفترة الأخيرة .

٣ . الوسائل المسموعة :

ويقصد بها الإذاعة والتي تعتبر من أقدم وسائل الإعلان وشهدت محطات الإذاعة تطورا كبيرا خصوصا بعد ظهور الإذاعات المملوكة لهيئات غير حكومية واستعمال محطات (FM) وتتميز بالانتشار الواسع ، و الوصول إلى المستهلك المستهدف بسهولة ، و اقتصادية التكلفة مقارنة بالوسائل المرئية و تكرار الإعلان أكثر من مرة .

٤ . وسائل الانترنت :

وتعتبر من الوسائل الحديثة التي ظهرت بالفترة الأخيرة ويمكن الترويج بها عن طريق :

أ- تأسيس موقع خاص للمشروع يعرض به كافة منتجاته ونشاطاته ويستقبل فيه كافة الملحوظات والشكاوى من المستهلكين كما يمكن البيع والتسويق عن طريق الموقع

ب- الإعلان في المواقع المختلفة والتي تتصف بعدد عال من الزوار .

والمهم في هذا المجال أن يعمل المشروع بشكل مستمر دون توقف على جذب انتباه المستهلكين لمنتجاته باستخدام وسائل الإعلان والدعاية المتعددة .



شكل (٣٠)
أحد وسائل الإعلان



ملخص الوحدة :

يعتبر التسعير والدعاية والإعلان ركيزتين من ركائز المزيج التسويقي لمشاريع الدواجن، حيث يكتسب التسعير أهمية بالغة في مشاريع الدواجن لكونه العنصر الرئيس المحدد لإيرادات المشروع وهو أيضا الطريق الرئيس لتحقيق المشروع لأهدافه الإنتاجية و المالية والتوزيعية والتى يسعى لها . ويعتمد اتخاذ قرار التسعير لمنتجات الدواجن على نوع السياسة السعرية (السعر الزائد ، و التسعير النفسي ، و التسعير التفأخرى ، و التسعير الترويجي) التي يتبعها المشروع .

كما يكتسب عنصر الدعاية والإعلان أهمية لكونه أحد الوسائل المهمة لتوصيل المعلومات عن منتجات المشروع للمستهلك بقصد التأثير على سلوكه الشرائي وتحقيق أهداف اخرى للمشروع مثل تنشيط المبيعات ، و دعم الموزعين لمنتجات المشروع ، و ايجاد أو المحافظة على الشهرة ، و مواجهة المنافسه ، و رفع سقف المبيعات ، ويتم ذلك باختيار الوسيلة المناسبة من وسائل الدعاية أو من وسائل الإعلان أو كلاهما لترويج منتجات المشروع وتحقيق الهدف النهائي له .

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار :

١- ما الفائدة التي يحققها مشروع الدواجن من إجراء عملية التسعير لمنتجاته ؟

٢- ما أنواع سياسات التسعير الشائعة المطبقة في مشاريع الدواجن ؟

٣- (اشتر ثلاثة كراتين دجاج (اى وزن) واحصل على كرتون مجانا وزن ٧٥٠ جم) حدد لأى أنواع السياسات التسعيرية تنطبق هذه العبارة .

٤- هات مثالين تفرق فيهما بين أسلوب الدعاية وأسلوب الإعلان في مشاريع الدواجن.

٥- اذكر خمسة من الأهداف التي يحققها عنصر الدعاية والإعلان لمشروع الدواجن.

السؤال الثاني: أكمل العبارات التالية

١- يعتبر التسعير عنصر رئيسي في تحديد ....

٢- تحديد سعر لمنتجات الدواجن أعلى من سعر السوق يقود المستهلكين إلى..

....

٣- تكمن أهمية الدعاية والإعلان في أنها...

٤- تعتبر وسيلة الإعلان في ....أرخص أنواع وسائل الإعلان .

٥- تعتبر وسيلة الإعلان في .... من أنجح الوسائل بسبب أنها تجمع بين مميزات كافة أنواع الإعلان.

إجابة التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول :

١- ما الفائدة التي يحققها مشروع الدواجن من إجراء عملية التسعير لمنتجاته ؟

تحديد إيرادات المشروع وتحقيق أهدافها

٢- ما أنواع سياسات التسعير الشائعة المطبقة في مشاريع الدواجن ؟

السعر السائد ، التسعير النفسي ، التسعير التفأخرى ، التسعير الترويجي

٣- (اشتر ثلاثة كراتين دجاج اى وزن واحصل على كرتون مجانا وزن ٧٥٠ جم) حدد لأى أنواع السياسات التسعيرية تنطبق هذه العبارة .

ينطبق على سياسة التسعير الترويجي

٤- هات مثالين تفرق فيهما بين أسلوب الدعاية وأسلوب الإعلان في مشاريع الدواجن.

مثال للدعاية: المشاركة بفأعلىة في مناسبات المدن الموسمية

مثال **للإعلان:** الإعلان المباشر عن منتج الدواجن في وسيلة الإعلان المسموعة مثل (FM)

٥- اذكر خمسة من الأهداف التي يحققها عنصر الدعاية والإعلان لمشروع الدواجن.

١. تغيير سلوك المستهلك
٢. تنشيط المبيعات
٣. مواجهة المنافسة
٤. زيادة معدل دوران المنتج
٥. رفع سقف المبيعات

السؤال الثاني: أكمل العبارات التالية

١- يعتبر التسعير عنصر رئيسي في تحديد إيرادات مشاريع الدواجن

٢- تحديد سعر لمنتجات الدواجن أعلى من سعر السوق يقود المستهلكين إلى التوجه لمنافسين أخرين

٣- تكمن أهمية الدعاية والإعلان في أنها أحد الوسائل الرئيسة في توصيل المعلومات عن منتجات المشروع للمستهلك النهائي بغرض التأثير على السلوك الشرائي لهم

٤- تعتبر وسيلة الإعلان في .الصحف أرخص أنواع وسائل الإعلان .

٥- تعتبر وسيلة الإعلان في التلفاز من أنجح الوسائل بسبب أنها تجمع بين مميزات كافة أنواع الإعلان .

إدارة وتسويق الدواجن

البحوث التسويقية والجودة

اسم الوحدة: البحوث التسويقية والجودة

الجدارة: دراسة البحوث التسويقية والجودة الشاملة لمنتجات الدواجن.

الأهداف: في نهاية هذا الوحدة يكون المتدرب قادراً على أن :

١. يحدد الهدف الرئيسي من القيام بالبحوث التسويقية في مشاريع الدواجن.

٢. يعرف المقصود بالبحوث التسويقية .

٣. يذكر على الأقل أربعة من مجالات بحوث التسويق في منشآت الدواجن.

٤. يسلسل خطوات إجراء البحوث التسويقية لمنتجات الدواجن .

٥. يصف ابسط معنى للجودة الشاملة.

٦. يعدد أهم الفوائد التي تجنيها مشاريع الدواجن من تطبيق نظام الجودة الشاملة .

٧. يذكر على الأقل أربعة من عناصر الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن .

٨. يسمى على الأقل جائزتين من الجوائز المشهورة للجودة الشاملة .

مستوى الأداء المطلوب: أن يصل المتدرب إلى إتقان الجدارة بنسبة لا تقل عن ٧٥٪

الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة : ساعتان

الوسائل المساعدة:

- √ جهاز عرض بمساعدة حاسب آلي
- √ حلقات نقاش وأسئلة
- √ نماذج لأشكال مطبوعات الجودة على منتجات

متطلبات الجدارة: أن يكون المتدرب قد حقق مستوى الأداء المطلوب للوحدات السابقة.

مقدمة :

التطور الحديث وتكوين التكتلات الاقتصادية الحديثة حول هذا العالم المترامي الأطراف إلى قرية صغيرة بدون حدود ،مما مكن هذا الوضع منتج اية شركة أن يعرض منتجاته في أماكن غير مكان إنتاجيها ، وينطبق ذلك على شركات ومشاريع إنتاج الدواجن فأصبحنا نشاهد منتجات دواجن لدول بعيدة عن منطقتنا تعرض وتنافس منتجات شركات الدواجن الوطنية في أسواقنا ، وتحصل على نفس فرص العرض والبيع ، هذا بدوره أثر بشكل مباشر جدا على المشاريع والشركات المنتجة للدواجن للاهتمام بالتعرف على كل جديد وتحديد رغبات واحتياجات المستهلكين في مختلف أماكنهم لكي تحقق مستويات عالية من الجودة والتي تضمن استمرارها وبقائها بالسوق وبالتالي المنافسة . وهذا لا يتحقق إلا عن طريق بذل الجهود بتوفير قاعدة معلومات وبيانات شاملة تساعد إدارة التسويق بتطوير منتجاتها لتتناسب مع حاجة ورغبة المستهلكين.

وتعتبر البحوث التسويقية وتطبيق نظام الجودة الشاملة من أهم العناصر الرئيسة لتغذية إدارة التسويق لتحقيق أهدافها النهائية وسيتم في هذه الوحدة التطرق إلى الموضوعين بشيء من التفصيل المبسط لكي نحقق للمتدرب ما حددناه من أهداف ، وسيتم ذلك عن طريق شرح المواضيع التالية :

- مفهوم بحوث التسويق
- مجالات بحوث تسويق الدواجن
- خطوات البحث التسويقي.
- مفهوم الجودة الشاملة .
- أسباب تطبيق نظام الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن .
- فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن .
- مبادئ وعناصر الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن.
- جوائز إدارة الجودة الشاملة.   أهداف جوائز الجودة الشاملة .

أولا- بحوث التسويق

Marketing Research

في هذا الجزء من الوحدة السابعة سنقوم بدراسة عنصر مهم من العناصر المكونة لإدارة التسويق في مشاريع (شركات) الدواجن وهو بحوث التسويق والتي تعتبر الطريقة النظامية لجمع المعلومات المفيدة عن التسويق للعاملين المتخصصين في شركات الدواجن .

وتعتبر البحوث أحد المصادر الرئيسة والتي تساعد نظام المعلومات التسويقي Marketing Information system) (MIS) في شركات الدواجن الكبرى على تكوين قاعدة معلوماتية عن السوق والقوى الرئيسة فيه والمؤثرة به ، وبالتالي التعرف المستمر على حاجات المستهلكين ورغباتهم وتفصيلاتهم و ردود أفعالهم .

وتهدف البحوث التسويقية إلى دعم ومساعدة أصحاب القرارات قي منشآت الدواجن لاتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة لحل مشاكلهم عن طريق توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لدعم القرار.

مما سبق يمكن لنا إعطاء تعريف مبسط للبحوث التسويقية، بأنها أحد المصادر الرئيسة لتغذية نظام المعلومات التسويقي بالمعلومات عن طريق جمع وتسجيل وتحليل البيانات والمعلومات عن المشاكل والظواهر التسويقية بهدف توفير المعلومات والحقائق المفيدة والمساعدة لاتخاذ القرارات التسويقية.



شكل (٣٢)

البحوث التسويقية من أهم مصادر المعلومات لإدارة التسويق

مجالات بحوث تسويق الدواجن

إدارة التسويق الحديث في مشاريع وشركات الدواجن تحتاج بشكل دائم إلى معرفة الكثير من الحقائق والمعلومات عن سوق الدواجن في جميع مجالاتها المتعددة والتي أهمها

١- **مجالات المنتجات:**

تدعم البحوث هذا المجال لتوفير معلومات عن

- تحديد الفرص الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة.
- التأكد من أن تصميم المنتج يتناسب مع احتياجات العملاء .
- قياس أداء المنتجات.
- تحديد شكل المنتجات والعبوة .
- تحديد تشكيلة المنتجات ومتابعتها.
- إسقاط المنتجات التي لا تصلح.

٢- **مجالات المستهلكين:**

تمد البحوث العاملين في إدارة التسويق ببيانات ومعلومات عن خصائص المشترين مثل الجنس، و الدخل ، و التوزيع الجغرافي ، و عادات الشراء بالإضافة إلى

- تحديد حجم وطبيعة الأسواق التي يمكن التعامل معها.
- تحديد حجم الأسواق العامة والرئيسة.
- تحديد اتجاهات السوق والتنبؤ بحجم النشاط.
- تحديد الحصة السوقية للمنتجات.
- تحديد أنواع المنافسين وطبيعة كل منهم ودوافعهم الشرائية.
- تحليل سوق المنافسين .

٣- **مجالات البيع و المبيعات :**

تقدم البحوث التسويقية معلومات كثيرة ومتعددة لجهاز التسويق مثل

- قياس جدوى وفأعلىة السياسات البيعية.
- تقيم البدائل واختيار وسائل وأساليب البيع الجديدة.
- المعاونة في تقييم وتحديد المناطق البيعية .
- تحديد معدلات المقابلات البيعية لكل فئة من العملاء.

- تحليل المبيعات .
- تحديد أسس الرقابة على الباعة وإمكانات التدريب.

٤- **مجالات الإعلان**

- تحديدا طرق الترويج الممكنة.
- اختيار الرسائل والحملات الترويجية الإعلانية.
- تحديد وسيلة الإعلان المناسبة.
- تحديد فاعلية الاستراتيجية الترويجية.

٥- **مجالات التوزيع:**

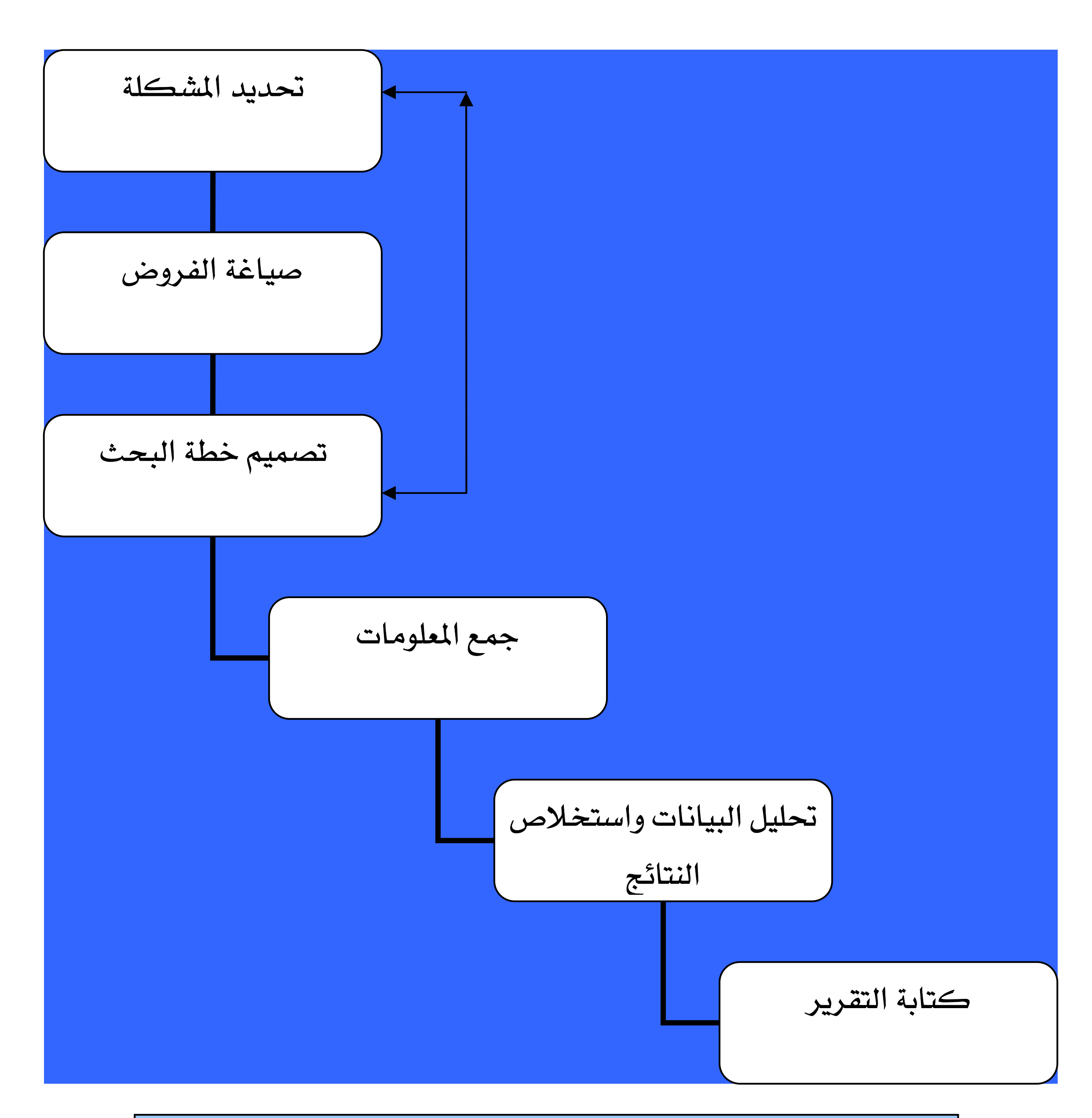
- الوقوف على أفضل المنافذ الممكنة لتوزيع منتجات المنشأة.
- تحديد أسس اختيار الموزعين.
- تحديد أماكن منافذ التوزيع الخاصة بالمنشأة .
- تقييم علاقات المنشأة بالموزعين.
- متابعة التوزيع المادي (المخازن او النقل...إلخ).



شكل (٣٣)
أماكن التسويق أحد أهم مصادر المعلومات

خطوات البحث التسويقي

تمر عملية البحث التسويقي في عدد من المراحل سنقوم بشرحها بشكل مبسط حسب الشكل(٣٤) الموضح التالي



شكل (٣٤)
مراحل البحث التسويقي في مشاريع الدواجن

١ـ تحديد مشكلة البحث:

تبدأ هذه المرحلة عن طريق ملاحظة العاملين وجود خلل أو ظاهره قد تسبب مشكلة للشركة أو المشروع فمثلا الانخفاض في حجم المبيعات في فترة زمنية معينة (شهر مارس) من السنة أو انخفاض إنتاج البيض للمشروع عن ما هو محدد له في موازنة الإنتاج .... إلخ

٢- **تحديد أهداف البحث:**

بعد أن يقوم الباحث بتحديد المشكلة بشكل واضح يتعين عليه أن يحدد أهدافا واضحة لبحثه ويتطلب هذا جمع معلومات أولية عن المشكلة (انخفاض المبيعات مثلا) هل هو بسبب ارتفاع الأسعار أو انخفاض الجودة ، أو سوء في أداء المندوبين.......... إلخ ومن هذه يمكن صياغة أهداف واضحة للبحث .

٣- **صياغة فروض البحث :**

بعد الخطوتين السابقتين يكون الباحث قد اتضحت لدية الصورة وبالتالي يكون قادراً على صياغة فروض حل المشكلة بشكل واقعي ومنطقي ،وهنا تتم كتابة مجموعة من الفروض لبناء علاقة سببية افتراضية بين المشكلة (متغير تابع) وبين ما يفترض أن يكون سبب لها (متغير مستقل).

٤- **تصميم خطة البحث التسويقي:**

يتضمن ذلك وضع خطة مع توقيت زمني ويمر ذلك في ثلاث خطوات هي

- تحديد نوع ومصادر البيانات سواء الثانوية أو الأولية
- تحديد التحليل المطلوب من خلال اختيار نوعية البيانات المطلوبة ، هل يتم جمع البيانات وتحليلها على نطاق واسع أي شامل أو يتم اختيار شريحة معينة (أسلوب العينات) .
- التجهيز للبحث حيث يتم إعداد المقابلين والمحللين وقائمة الاستطلاع والجداول اللازمة .

٥- **جمع المعلومات:**

في هذه المرحلة تبدأ العملية الميدانية حيث سبق تحديد أسلوب جمع البيانات في المرحلة السابقة وبالتالي سيتم هنا تحديد الطريقة التي يتم بها جمع المعلومات وهناك عدة طرق منها

- طريقة الاستبانة
- المقابلات الشخصية

٦- **تحليل البيانات واستخلاص النتائج:**

يتم في هذه المرحلة معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها وبالتالي استخلاص النتائج ويتم ذلك أحيانا يدويا وغالبا يستخدم الحاسب الآلي مقرونا بالجداول والرسوم البيانية .

٧- **كتابة التقرير وتقديم البحث:**

يقوم الباحث في هذه المرحلة بكتابة ما توصل إليه من نتائج وتوصيات في صورة أكثر وضوحا وتفسيرا.

الجودة الشاملة
Total Quality

مفهوم الجودة الشاملة :

ظهر مفهوم الجودة في البيانات في القرن العشرين حيث انتشرت بعدها في أمريكا وأوروبا ومنها لباقي الدول الأخرى وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره من أبرزهم العالم الياباني إدوارد ديمنج (Edward Deming) وقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عدة مراحل بدأت بالتحليلات الخاصة بفحص المنتجات تلتها مرحلة الاهتمام بمفهوم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية التي تضمن ضبط جودة السلعة يلي ذلك التركيز على مفهوم توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء (منع الأخطاء من بداية العمل والإنتاج) وفي الأخير ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي مفهوم جديد يعتمد على نظام الجودة الشاملة بمضمون جودة العمليات الإنتاجية إضافة لجودة المنتج والتركيز بذلك على العملاء .

ومنذ ذلك الوقت اتخذت إدارة الجودة عدة معان أبسطها أن إدارة الجودة الشاملة هي " أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء "

وقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة (المنشأة) التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة (المنشأة) بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .

أسباب تطبيق الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن

هناك تساؤلات كثيرة تطرح من غير الراغبين في تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات ومشاريع الدواجن وهذه التساؤلات تحتم علينا أن نستعرض هذه الأسباب وهي:

١. يمكن أن يحقق المشروع مميزات كبيرة في خفض تكاليف الخدمات التي تضيع هدرا بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
٢. أصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة ضرورة ملحة لمشاريع الدواجن فرضها التطور المستمر في إدارة هذه المشاريع والمنافسة الشديدة بالإضافة إلى انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية.
٣. استمرار وتطور طلبات المستهلكين المتعددة .

فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن

تحقق مشاريع الدواجن فوائد عديدة من تطبيقها لنظام الجودة الشاملة من أهمها :

١. تحسين الوضع التنافسي للمشروع ورفع معدلات الربحية.

٢. التحسين والتطوير المستمرين في كافة العمليات الإنتاجية والإدارية .
٣. إنشاء أنظمة تحديد كيفية تنفيذ العمل بأقصى كفاءة وفأعلية .
٤. يؤدي إلى وضع معايير القياس والأداء .
٥. يؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل .
٦. يسهم في تحسين مستوى الاتصالات .
٧. تعلم اتخاذ القرارات بالمشروع على أساس الحقائق لا التكهنات والافتراضات الشخصية .
٨. تقويم وقياس الأداء للعمليات المختلفة بالمشروع .

مبادئ وعناصر الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن

لكي تحقق مشاريع الدواجن الجودة الشاملة فإن عليها التركيز على العناصر الأساسية التالية:

١. تحقيق توقعات العملاء أو أكثر منها .
٢. اعتبار الجودة أساس الإدارة كوسيلة لتحقيق التميز .
٣. التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية والإدارية .
٤. وضع المعايير لقياس الأداء ومقارنتها بالمعايير العالمية .
٥. الاعتماد على القرارات باستخدام قاعدة البيانات والمعلومات.
٦. إيجاد رؤية مشتركة بين إدارة المشروع والعاملين بها .
٧. القدرة على إجراء التغييرات والتعديلات برؤية متجددة .
٨. تنمية العلاقات وتشجيعها مع الأطراف الخارجية .

جوائز إدارة الجودة الشاملة

شهد العالم تحولات جذرية في مجالات الحياة جميعها وأصبح قرية كونية مترابطة الأجزاء رافق ذلك الواقع المتسارع للتغيرات البيئية في مختلف أبعادها مما جعل صفة التغير ثابتة من ثوابت عصرنا الحاضر أدى هذا إلى تحرير العلاقات الاقتصادية على المستوى العالمي من خلال استحداث منظمات اقتصادية تهتم بتنظيم هذه العلاقات مثل منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) وهذا جعل المنافسة تنتقل من الواقع المحلي إلى الواقع الدولي والذي معه أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا تستخدمه المنظمات للمنافسة والتميز على الصعيد العالمي وانسجاما مع هذا المنطلق فقد اتخذت العديد من التدابير المعبرة عن ذلك من خلال المنظمات الدولية ولعل من أبرزها منظمة المقاييس العالمية (ISO) وهناك عدة جوائز لإدارة الجودة الشاملة بالعالم وهي:

١. جائزة ديمنج باليابان The Deming Award

٢. جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية في أمريكا The Malcolm Baldrige National Award
٣. جائزة الجودة الأوروبية في أوروبا The European Quality Award
٤. جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالمملكة العربية السعودية

أهداف جوائز الجودة بشكل عام :

١. زيادة نشر الوعي بين الناس بأهمية إدارة الجودة .
٢. تبني الخطط الاستراتيجية للجودة لرسم الخطط ووضع الأهداف ووسائل تحقيقها .
٣. تشجيع التنظيم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير العالمية .
٤. زيادة الوعي بخصوص الحصول على التميز .
٥. حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس المحلية والدولية .





شكل (٣٥)
نماذج لجوائز الجودة الشاملة

ملخص الوحدة :

في هذه الوحدة تم التطرق إلى موضوعين رئيسين هما

بحوث التسويق والذي يعتبر من أهم المصادر الرئيسة التي تساعد في حل المشكلات التسويقية والتي تدعم الإدارة التسويقية في اتخاذ القرارات الصائبة في جميع مجالات التسويق. وللبحوث التسويقية مجالات متعددة منها المجالات الإنتاجية، ومجالات المستهلكين، ومجالات الإعلان ومجلات التوزيع، وهذا يتم في إتباع سلسلة من الخطوات هي تحديد المشكلة، و صياغة الفروض، و تصميم خطة البحث، و جمع المعلومات، و تحليل البيانات واستخلاص النتائج ثم كتابة التقرير.

أما الموضوع الثاني فكان عن **الجودة الشاملة** حيث عرفناها بشكل مبسط بأنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء العملاء وتحقيق رغباتهم ،وجاء الاهتمام بالجودة الشاملة في مشاريع الدواجن لعدة أسباب (خفض التكاليف ، و التطور المستمر في إدارة الدواجن ، و تطور رغبات وطلبات المستهلكين) . وتطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح مشاريع الدواجن مجموعة من الفوائد(رفع مستوى الربحية ،تحسين مستمر لعمليات الإنتاج ، وتنفيذ الأعمال بكفاءة عالية ، و وضع المعايير لقياس الأداء ، و تقويم الأداء بشكل دائم ، و رفع مستوى الاتصالات ......) ولكن تطبيق نظام الجودة يتطلب العمل على تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة والتي عند تحقيقها يمكن للمشروع الحصول على إحدى جوائز الجودة المحلية أو العالمية.

تدريبات وتمارين

السؤال الأول : أجب على الأسئلة التالية باختصار :

١- ما الهدف الرئيسي من بحوث التسويق ؟

....

....

٢- اكتب ثلاثة من مجالات بحوث التسويق.

....

....

٣- ارسم مخططاً يوضح خطوات البحث التسويقي.

....

....

٤- ما الأسباب التي دعت مشاريع الدواجن إلى تطبيق نظام الجودة .

....

....

٥- هات أربعة من مبادئ الجودة الشاملة والتي يلزم توافرها عند الرغبة لإدارة مشاريع الدواجن في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

....

....

السؤال الثاني : أكمل العبارات التالية

١- من أبرز علماء الجودة..

٢- أبسط معاني الجودة الشاملة هي..

....

٣- من فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن رفع معدل .... والتحسين المستمر..

٤- تعتبر الجودة سلاحا استراتيجيا تستخدمه مشاريع الدواجن بهدف ....

....

٥- تمنح جائزة ....للجودة في المملكة العربية السعودية .

حل التدريبات والتمارين

جواب السؤال الأول :

١- ما الهدف الرئيس من بحوث التسويق ؟

دعم ومساندة أصحاب القرار لاتخاذ القرارات الصحيحة لحل مشاكلهم التسويقية .

٢- اكتب ثلاثة من مجالات بحوث التسويق.

☒ مجال المنتجات

☒ مجال المستهلكين

☒ مجال البيع والمبيعات

٣- ارسم مخططاً يوضح خطوات البحث التسويقي.

انظر الشكل رقم (٢٤)

٤- ما الأسباب التي دعت مشاريع الدواجن إلى تطبيق نظام الجودة ؟

☒ تحقيق خفض في تكاليف الإنتاج

☒ وجود المنافسة الحادة بين المنتجين

☒ استمرار وتعدد رغبات المستهلكين

٥- هات أربعة من مبادئ الجودة الشاملة والتي يلزم توافرها عند الرغبة لإدارة مشاريع الدواجن في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

☒ تحقيق أقصى مما يتوقعه العملاء

☒ التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية

☒ وضع وتحديد المعايير لقياس الأداء

☒ القدرة على إجراء التغيير والتعديل بسهولة .

جواب السؤال الثاني :

١- من أبرز علماء الجودة إدوارد ديمنج

٢- أبسط معاني الجودة الشاملة هي أسلوب إداري لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال رضاء العميل وتحقيق رغباته.

٣- من فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة في مشاريع الدواجن رفع معدل الربحية التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية والإدارية.

٤- تعتبر الجودة سلاحا استراتيجيا تستخدمه مشاريع الدواجن بهدف المنافسة والتميز عن المشاريع الاخرى

٥- تمنح جائزة الملك عبدالعزيز للجودة في المملكة العربية السعودية .

مصطلحات عامة في الإدارة والتسويق

Achievement leadership	القيادة التي تهتم بالإنجاز
Achievement motivation	دافعية الإنجاز
Authority	السلطة
brand	العلامة
Business administration	إدارة الاعمال
communication	الاتصال
Competition	المنافسة
competitors	المنافسون
Consumer	المشتري
controlling	الرقابة
coordination	التنسيق
coordinator	المنسق
customer	مستهلك
Decision making	اتخاذ القرار
directing	التوجية
Distribution	توزيع
Elements of planning	عناصر التخطيط
Elements Of Planning	عناصر التخطيط
Farm Management	الإدارة المزرعية
financial Standards	المعايير المالية
incentives	الحوافز
Information system	نظام المعلومات
leadership	القيادة
management	الإدارة
Management function	وظائف الإدارة

Management science	علم الإدارة
Marketing	التسويق
Marketing management	إدارة التسويق
Marketing research	بحوث التسويق
Marketing Standards	المعاير التسويقية
motivation	الدافعية
Objectives	الأهداف
Objectives management	أهداف الإدارة
organization	التنظيم
Organization manual	دليل تنظيمي
Organization structure	هيكل تنظيمي
Personal Standards	معايير الافراد
planning	التخطيط
policies	قواعد
Policies	السياسات
Price	تسعير
Principles of organization	مبادئ التنظيم
procedures	اجراءات
Product	المنتج
productive Standards	المعايير الإنتاجية
profitability	الربحية
Promotion	ترويج
Public administration	إدارة عامة
Public relation	العلاقات العامة
Quality management	إدارة الجودة
Responsibility	المسؤولية
Retailer	تاجر تجزيئة

service	الخدمة
Standards control	المعايير الرقابية
storing	تخزين
system	نظام
Types of decisions	انواع القرارات
wholesaler	تاجر جملة
Rules	القواعد
Programs	البرامج
Budget	الميزانية

المراجع

١- احمد عبدالرحمن الشميمري واخرون ، مبادئ إدارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة ،مكتبة العبيكان ،السعودية ـ الرياض ٢٠٠٦ م .

٢- احمد محمد المصري ، إدارة المزارع ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ـ الاسكندرية ١٩٩٨ م.

٣- اشرف فضيل جمعة ،فرق التحسين المستمر في نظم الجودة الشاملة ،السعودية ٢٠٠٥ م

٤- بول سميث ترجمة مكتبة جرير ،افضل الاجابات لاصعب اسئلة التسويق ،مكتبة جرير ، الرياض ٢٠٠٤ م .

٥- حبيب الله محمد رحيم التركستاني ،مبادئ التسويق ،دار اعلام للنشر والتوزيع ، جده ٢٠٠٧ م .

٦- حميد عبدالنبي الطائي واخرون ،إدارة الجودة الشاملة والايزو ،الوراق للنشر والتوزيع،عمان ٢٠٠٣ م .

٧- ديل بستر فيلد واخرون ترجمة راشد الحمالي ،إدارة الجودة الشاملة ،مطابع جامعة الملك سعود ،الرياض ٢٠٠٤ م.

٨- سمير احمد عسكر ، اصول الإدارة ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الامارات ـ دبي ٢٠٠٥ م .

٩- سنان الموسى ، الإدارة المعاصرة الاصول والتطبيقات ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ،الاردن ـ عمان ٢٠٠٤ م .

١٠- علي محمد على خضر ،اسس إدارة الاعمال المزرعية ،منشورات جامعة عمر المختار ، ليبيا ـ البيضاء ١٩٩٥ م

١١- عمر حمدو الحمود ، تقنيات التسويق ، شعاع للنشر والعلوم ،سوريا ـ حلب ،٢٠٠٥ م .

١٢- كامل المغربي واخرون ،اساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الاردن ـ عمان ١٩٩٥ م .

١٣- مجذاب بدر العناد ، المدخل إلى الإدارة المزرعية ، دار الكندي ، الاردن ـ اربد ١٩٨٤ م .

١٤- محفوظ احمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل للنشر ، عمان ٢٠٠٦ م .

١٥- محمد سعيد عبدالفتاح ،التسويق ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ١٩٨٣ م .

١٦- محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر ، الاردن ـ عمان ٢٠٠٦ م .

١٧- محمد نور عبدالرزاق ،مبادئ علم الإدارة ،مكتبة الخدمات الحديثة ، جده .

١٨- مراد زكي و عامر المقري ،مبادئالتسويق الزراعي ،منشورات جامعة الفاتح ،طرابلس ١٩٩٨ م.

١٩- مصطفى زهير ،التسويق وإدارة المبيعات ،دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨٤ م

٢٠- معهد الإدارة - لندن ترجمة مكتبة جرير،التسويق والتخطيط ،مكتبة جرير ،الرياض ٢٠٠١ م .

٢١- ناجي معلا و رائف توفيق ، اصول التسويق مدخل تحليلي ،دار وائل للنشر ، عمان ٢٠٠٥ م.

٢٢- نسيم حنا ،مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر ،الرياض ١٩٨٥ م .

المحتويات